

**BÁRBARA SOFIA
GONÇALVES
CONTENTE**

O Marketing na Comunicação e Reputação de Marcas de Moda

O caso Susana Bettencourt



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2017

**BÁRBARA SOFIA
GONÇALVES
CONTENTE**

O Marketing na Comunicação e Reputação de Marcas de Moda

O caso Susana Bettencourt

Projeto apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizado sob a orientação científica do Doutor José Luís Reis, Professor Adjunto do IPAM Porto e sob co-orientação do Doutor António Cruz Rodrigues, Professor Auxiliar do IADE

o júri

presidente

Doutor António José de Macedo Coutinho da Cruz
Rodrigues
Professor Auxiliar do IADE-Universidade Europeia

Doutor Ricardo Cayolla
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutor José Luís Reis
Professor Adjunto do Instituto Português de Administração
e Marketing

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha família, nomeadamente aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio incondicional que me proporcionaram, desde o início. O meu equilíbrio a nível emocional, ao longo de todo este processo, foi realmente conseguido graças ao seu amor e carinho.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador, o professor José Luís Reis, pela sua disponibilidade e imprescindível auxílio no desenvolvimento deste projeto.

O nome da Susana Bettencourt não poderia faltar nesta página, bem como o de Teresa Ferreira, pois sempre se demonstraram disponíveis no fornecimento e esclarecimento de informação essencial.

Queria ainda agradecer à Ana Antunes, bibliotecária do IADE, pela sua disponibilidade e auxílio indispensável na recolha de material teórico.

Por fim, gostaria de agradecer todas as pessoas, familiares e amigos que, com simples palavras de apoio, influenciaram a minha persistência e coragem ao longo deste percurso.

Palavras-chave

Marketing; marcas de moda; *slow fashion*.

Resumo

Atualmente, as marcas de moda portuguesas carecem ainda de competências relativas à criação de conceito e ao desenvolvimento de estratégias comerciais, tendo, por isso, maior dificuldade em ganhar visibilidade num mercado cada vez mais competitivo. Neste contexto, a empresa Susana Bettencourt, cuja estrutura financeira e organizacional não se apresenta favorável, revela evidentes dificuldades na criação de notoriedade e reputação da sua marca.

O presente Trabalho Final de Mestrado pretende, assim, explorar as ferramentas do marketing, de forma a encontrar a melhor solução possível para a referida problemática da empresa, sendo a marca Susana Bettencourt uma marca portuguesa inserida num contexto de *slow fashion*.

Numa primeira fase, é apresentado um enquadramento teórico no qual são revistos conceitos relativos ao marketing e comunicação na moda, bem como ao *branding* e fatores segundo os quais o consumidor é influenciado.

Posteriormente, foi feito um diagnóstico relativo ao estado atual da empresa, através de uma análise interna e externa da mesma. Após o terminus dessa análise, foi possível compreender o modo como a empresa atua internamente e ainda os fatores externos que poderão afetar o seu desempenho, desde a concorrência aos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e legais. Como apoio na recolha de dados relativos à empresa, foram realizadas entrevistas aos seus principais elementos, bem como aos fundadores de um dos pontos de venda dos produtos da marca.

Os resultados extraídos foram compilados numa matriz de análise SWOT que, por sua vez, permitiram delinear a estratégia a utilizar conjuntamente com as ferramentas de segmentação, *targeting* e posicionamento.

Keywords

Marketing; fashion brands; slow fashion.

Abstract

Currently, portuguese brands still lack some skills related to concept creation and development of commercial strategies. Therefore, these brands have more difficulty to gain visibility in an increasingly competitive market. In this context, the company Susana Bettencourt, whose financial and organizational structure is not the most favorable, finds difficulties in creating the reputation of its brand.

The aim of this Master's thesis is to explore the marketing tools in order to find the best possible solution to the company's problems, whereas Susana Bettencourt is a portuguese slow fashion brand.

First, it's presented a theoretical framework that reviews concepts related to marketing and communication in fashion, as well as branding and factors that influence consumer.

After that, it was made a diagnosis regarding the current situation of the company, through an internal and external analysis of it. This analysis allowed to understand how the company operates internally and also the external factors that may affect its performance, from competitors to political, economic, social, technological and legal factors. As a support for company's data collection, some interviews were conducted to the main elements of the company, as well as to one of the retailers of brand's product.

The results were grouped into a SWOT analysis matrix which allowed to outline the strategy to be used together with segmentation, targeting and positioning tools.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract.....	xi
1. INTRODUÇÃO	1
2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	3
2.1 Estudo de caso	3
2.2 Etapas da investigação.....	5
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
3.1 Marketing e comunicação em moda	6
3.2 Elementos que influenciam o consumidor de moda.....	12
3.3 <i>Branding</i>	18
4. A EMPRESA	24
4.1 Análise Interna	24
4.2 Análise Externa	33
4.3 Análise SWOT	50
5. OBJETIVOS DO PLANO	51
6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	52
6.1 Segmentação.....	52
6.2 <i>Targeting</i>	54
6.3 Posicionamento desejado	56
6.4 Diferenciação e Inovação	57
7. PLANOS DE AÇÃO OPERACIONAIS.....	58
7.1 Ações.....	58
7.2 Cronograma	70
7.3 Orçamento	71
8. CONCLUSÃO	72
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXO.....	77
Guiões de entrevistas	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de um estudo de caso	4
Figura 2 - Coleção Primavera-Verão 2016 da Susana Bettencourt	25
Figura 3 - Coleção Primavera-Verão 2016 da Danielle Romeril	41
Figura 4 - Coleção Primavera-Verão 2016 da Maxhosa by Laduma	43
Figura 5 - Coleção Nanna Van Blaaderen concebida para a Moda Operandi	46
Figura 6 - Avaliação das bases de segmentação, com base na sua utilidade e mensurabilidade	53
Figura 7 - Calendarização das ações	70

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos entrevistas e respectivas funções.....	5
Quadro 2 - Síntese da Análise Interna da empresa.....	32
Quadro 3 - Análise SWOT da ITVP	34
Quadro 4 - Síntese da Análise Externa da empresa	49
Quadro 5 - Análise SWOT da empresa	50
Quadro 6 - Orçamentação das ações	71

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo estudar a influência do marketing na comunicação e reputação de marcas de moda de *Slow Fashion*. Tendo em consideração este objetivo, para além dos elementos metodológicos e de fundamentação teórica, elaborou-se um estudo de caso da marca de moda Susana Bettencourt. Neste trabalho são apresentadas um conjunto de propostas de melhoria, relativas às formas de segmentação, *targeting*, posicionamento e comunicação da reputação da marca de moda Susana Bettencourt.

Atualmente, assistimos a uma constante evolução do mercado da moda, no qual as marcas têm feito uma busca incessante de diferenciação competitiva, seja através da criatividade, seja através das novas tecnologias de comunicação, de forma a que as mesmas consigam ser reconhecidas no mercado global. Segundo Lipovestsky (2009), nos últimos anos, este mercado tem sido marcado não apenas pelo consumo, mas também pelo “hiperconsumo”. Para além desta realidade, importa referir ainda a dificuldade que empresas pequenas, como o caso da Susana Bettencourt, enfrentam no mercado para se conseguirem destacar e ganhar visibilidade perante outras marcas. Paralelamente, falamos também de marcas que não integram o universo do *Fast Fashion* e que, de certa forma, são prejudicadas com a proporção que esta vertente tem vindo a tomar diante do consumidor atual.

Em Portugal, apesar do setor têxtil e do vestuário ter vindo a apresentar, nos últimos anos, um notável crescimento, nomeadamente a nível do produto, investimento tecnológico e qualidade, existe ainda uma notória dificuldade na criação do conceito de marca e desenvolvimento de estratégias de venda que prevaleçam, conjuntamente, o *made in Portugal*. A empresa Susana Bettencourt carece, notoriamente, de investimento nas estratégias de marketing e comunicação da sua marca, gerada pela inexistência de recursos, tanto financeiros como humanos. Esta situação, por sua vez, dificulta a criação de notoriedade da marca, tendo como consequência um reduzido volume de vendas anual. Neste contexto, considerou-se ser necessário desenvolver um conjunto de propostas, com soluções que têm como objetivo melhorar o atual estado da empresa, recorrendo, para isso, às ferramentas disponibilizadas pelo marketing.

Com o objetivo de se efectuar um diagnóstico à empresa Susana Bettencourt, neste trabalho é desenvolvida uma análise interna da mesma. Posteriormente, com o intuito de determinar as ameaças e as oportunidades, desenvolveu-se uma análise externa, através da qual foi possível obter uma perspetiva geral acerca do setor, da sua

envolvente macroambiente e ainda do modo como atuam os concorrentes. Estas duas análises e entrevistas efectuadas possibilitaram a definição dos objetivos e de uma estratégia a seguir, bem como a proposta de um conjunto de ações operacionais e respectivo orçamento, que consubstanciam um valor de investimento que é considerado necessário para melhorar o desempenho da empresa de moda Susana Bettencourt.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, é apresentada a metodologia aplicada no presente projeto. A metodologia refere-se, neste caso, ao conjunto de métodos utilizados para a obtenção de dados cruciais ao desenvolvimento de uma análise detalhada da empresa a estudar. Será, portanto, apresentada a tipologia de método de pesquisa, bem como as etapas da investigação, tendo em vista a problemática identificada.

2.1 Estudo de caso

Neste projeto, optou-se pela concretização de um estudo de caso, através de uma abordagem qualitativa, que consiste numa abordagem maioritariamente utilizada na recolha de dados. Para a concretização desta recolha de dados, recorreu-se à realização de entrevistas.

De seguida, apresentam-se alguns exemplos de definições referentes ao estudo de caso:

Segundo Fidel (1992, cit in Queirós, 2014, p. 37), o estudo de caso consiste num método específico de pesquisa de campo que, por sua vez, são investigações relativas a fenómenos, sem a intervenção (significativa) do investigador. Ponte (2006, cit in Queirós, 2014, p. 37) complementa, referindo o estudo de caso como uma investigação que se direcciona para uma situação particular, com o objetivo de identificar alguma característica peculiar e, assim, ajudar a compreender (globalmente) determinado fenómeno de interesse.

Para Yin (1994, p. 24) o estudo de caso consiste num “inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contextos não são claramente evidentes”.

Yin (1994) apresenta quatro tipos de estudos de caso, que se categorizam segundo o seu conteúdo e propósito:

- Tipo 1: Estudo de apenas um caso para uma unidade em análise;
- Tipo 2: Estudo de apenas um caso para um conjunto de unidades em análise;
- Tipo 3: Estudo de um conjunto de casos para uma unidade em análise;
- Tipo 4: Estudo de um conjunto de casos para várias unidades em análise.

O presente projeto de investigação assenta num tipo de estudo holístico – tipo 1 - que pretende investigar e analisar um único caso: o da marca Susana Bettencourt.

Para Yin (1981, cit in Queirós, 2014, p. 39), o estudo de caso deve desenvolver-se segundo uma determinada ordem, com o objetivo de fazer corresponder a informação empírica às questões definidas inicialmente e, conseqüentemente, aos dados conclusivos. Estas etapas são descritas na Figura 1.

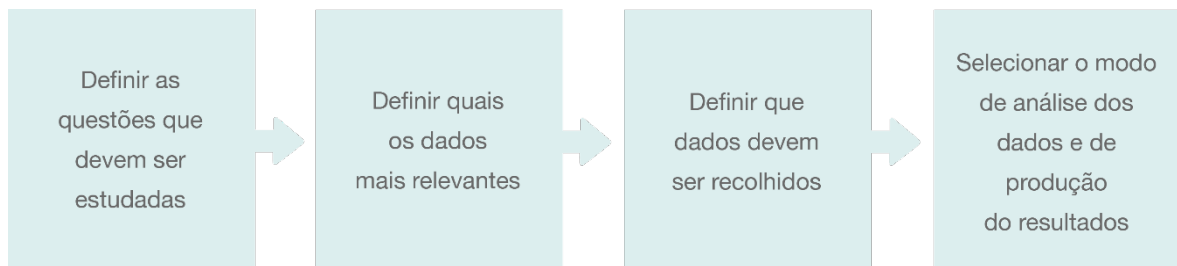


Figura 1 - Etapas de um estudo de caso

Fonte: Yin (1981, cit in Queirós, 2014, p. 39)

2.2 Etapas da investigação

O trabalho de campo baseou-se na realização de entrevistas aos dois principais elementos constituintes da empresa. Através destas entrevistas, foi possível recolher variadíssima informação acerca da empresa, desde o processo de criação das peças à estratégia futura da marca. A informação recolhida revelou-se fundamental no desenvolvimento da análise interna da empresa.

Posteriormente, foram também entrevistados os fundadores da Scar-ID Store, a única loja física onde, atualmente, são vendidas as peças da Susana Bettencourt. Através de alguns minutos de conversa com os dois lojistas, foi possível entender qual a perceção que os mesmos têm relativamente à reputação da marca perante os clientes, qual o nível de aderência, qual o número médio de consumidores da marca, entre outros aspetos.

No **Anexo** são apresentados os guiões de entrevista utilizados para cada um dos elementos entrevistados.

O Quadro 1 apresenta os indivíduos entrevistados, bem como a sua função.

ENTREVISTADO	FUNÇÃO
Susana Garcia Lopes	Designer e fundadora da marca
Teresa Ferreira	Assistente da designer
Sílvia Costa	Fundadora loja Scar-ID
André Ramos	Fundador loja Scar-ID

Quadro 1 - Elementos entrevistas e respetivas funções

Fonte: Elaboração própria

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta fase, será feita uma revisão teórica de conceitos importantes para o desenvolvimento do projeto. É uma fase fundamental, uma vez que permitirá uma melhor definição das limitações do problema a ser estudado, bem como entender possíveis direções para a sua resolução.

Serão revistos, inicialmente, conceitos relativos ao marketing e comunicação na moda, de forma a entender, nomeadamente, as ferramentas existentes. Numa segunda parte, será feita uma abordagem aos fatores influenciadores do consumidor de moda, também cruciais ao desenvolvimento da solução, tendo em conta a importância do foco no cliente e respetivas emoções defendido pelo Marketing 4.0. Por fim, uma vez que se pretende estudar a comunicação e reputação da marca Susana Bettencourt, importa entender como é que realmente se comportam as marcas e de que forma é que as mesmas são influenciadas.

3.1 Marketing e comunicação em moda

O marketing de moda, segundo Caballero e Casco (2006), traduz-se na relação de intercâmbio entre as empresas e o mercado. Esta relação é, sobretudo, desenvolvida através da criação de novos modelos, definição do preço mais acertado e distribuição estratégica, fazendo uso de uma boa comunicação.

Ainda segundo os mesmos autores, o marketing de moda é responsável por desenvolver esta relação de troca, através da inovação e constante mudança nas exigências do mercado, tendo como objetivo responder às suas necessidades.

O principal papel da comunicação assenta na partilha de informações, opiniões, sentimentos, atitudes e comportamentos (Caetano *et al.*, 2011), tendo como objetivo persuadir e modificar a opinião e comportamentos de compra dos consumidores (Caetano & Rasquilha, 2004, cit in Queirós, 2015, p. 22). Na mesma linha, Queirós (2015) acrescenta que o objetivo da comunicação poderá relacionar-se com a mudança da opinião dos consumidores relativamente a uma marca ou produto, de forma a incitá-los à compra.

A boa comunicação na moda é complexa e depende de uma constante reinvenção das marcas. Para além dos meios a que estamos habituados, como a publicidade, os desfiles, revistas de moda e catálogo, foram surgindo outros, como os patrocínios, as promoções online, o *product placement*, parcerias entre marcas de setores diferentes, entre outros (Caballero e Casco, 2006).

Sem as contínuas campanhas de comunicação, as marcas enfrentam alguns obstáculos em vigorar no mercado (Queirós, 2015). As campanhas influenciam, cada vez mais, os gostos e preferências do público e, para além disso, representam uma oportunidade para as marcas de moda estarem sempre presentes no mercado e na memória dos consumidores. No entanto, devido à sazonalidade dos produtos deste setor, torna-se necessário que as marcas procurem novas formas de comunicar (Mazzotti e Broega, 2012).

Tendo em conta a concorrência desmedida que as empresas enfrentam atualmente, sugere-se que se criem estratégias que permitam intensificar a relação com o consumidor. No entanto, estas estratégias devem ir de encontro com a atualidade dos mercados, tendo em consideração a constante mutação dos mesmos (Kotler, 2006, cit in Ferreira, 2013, p.1).

MARKETING DE RELAÇÕES

Um dos principais objetivos das empresas de moda é, sem dúvida, conquistar a fidelidade dos clientes. Hoje em dia, é fundamental que os consumidores se identifiquem com as marcas e que estabeleçam, para além disso, um relacionamento a longo prazo com as mesmas. Para que tal aconteça, é crucial criar e manter relações satisfatórias com todas as partes intervenientes na empresa em questão (Caballero e Casco, 2006).

De acordo com Lencastre (2005), o marketing relacional foca-se essencialmente na relação com o cliente, procurando satisfazer o mesmo e ir de encontro às suas necessidades. Para tal, é prelevada a flexibilização de processos de produção e distribuição, diferenciação da oferta e melhoria dos serviços associados ao produto, modernização na distribuição (apostando na tecnologia), ações de marketing individualizadas (como o *direct mail* ou o *direct response advertising*) e o reconhecimento do potencial papel das marcas na estratégia de marketing.

No marketing de relações, na perspetiva de Rodrigues (2012), devemos cumprir quatro aspetos essenciais: a diferenciação, a reputação, a emoção e a internacionalização. É ainda crucial inovar, tanto no produto como nos processos, e levar os clientes a reconhecerem o valor dos fatores distintivos entregues pela marca, tornando-se necessário desenvolver uma reputação tendo em conta a importância da marca.

Existem dois tipos de relação no marketing (Caballero e Casco, 2006):

- **Relações de entrada:** estabelecidas com fornecedores de bens e serviços da empresa. Na moda, são fundamentais para a boa coordenação entre os fabricantes de tecidos e materiais e fabricantes de vestuário. Em alguns casos são as empresas que vão à procura dos materiais. Noutros, o processo é inverso, sendo os novos tecidos os responsáveis por inspirar as novas coleções;
- **Relações de saída:** sem pontos de venda e uma boa coordenação com os agentes intermediários, torna-se difícil, para as empresas, controlar o produto. As relações de saída com o cliente são importantes, na medida em que permitem captar a lealdade do mesmo e, por sua vez, fazer com que se identifique com a marca. Para que tal aconteça, importa estar atento ao que o consumidor procura e, com base nessa informação, desenvolver produtos/serviços que vão ao encontro das necessidades do cliente.

MARKETING EXPERIENCIAL

O termo “marketing experiencial” é, cada vez mais, falado e procurado. No entanto, apenas algumas empresas têm capacidade para abordar este conceito, estando, por isso, ainda longe de se popularizar.

De acordo com Schmitt (1999, cit in Gonçalves, Casaca e Rosa, 2015, p. 69), o marketing experiencial possibilita não só a criação de vantagens competitivas, como também o amadurecimento dos relacionamentos marca/cliente, através da lealdade e satisfação do consumidor.

Atualmente, no setor da moda, existem algumas marcas, como a Nike, a Prada e a Louis Vuitton, que estão, de facto, a tentar dar uso a esta vertente do marketing, tentando chegar ao seu público através dos cinco sentidos e das emoções (na comunicação).

Sabe-se ainda que o marketing experiencial envolve, por norma, custos altos. Não obstante, trata-se de um investimento que possibilita a atração de clientes, podendo até criar um ROI (*Return of Investment*) anual elevado (Caetano *et al.*, 2011).

MARKETING EMOCIONAL

Através do marketing emocional é possível, não só conquistar a fidelidade dos consumidores, mas também estabelecer relações duráveis. A sua estratégia consiste em recorrer à emoção no desenvolvimento da identidade de uma marca, como forma de conseguir controlar a experiência do consumidor, induzindo a sua experiência a ir para

além da compra. Sendo estratégias quase impossíveis de replicar, o marketing emocional consegue criar uma enorme vantagem competitiva (Robinette, Brand e Lenz, 2003).

PUBLICIDADE

A moda, em conjunto com a publicidade, tem o poder de conseguir transformar os desejos em necessidades e, dessa forma, aumentar o consumo, sendo que estes fenómenos se têm desenvolvido ao longo das últimas décadas.

Atualmente, o consumidor assume-se como um indivíduo consumista e o estatuto constitui-se como um símbolo de poder para cada um. Já não se adquire um produto de vestuário pelas suas necessidades básicas (proteção), mas sim pelo simbolismo implícito no mesmo (Caetano *et al.*, 2011).

Segundo Caballero e Casco (2006), o consumidor atual tem substituído cada vez mais a televisão e os jornais/revistas pelo computador, tendo-se este tornado num ótimo meio para gerar anúncios. Atualmente, percebemos que, para além do computador, também os telemóveis e tablets são encarados como uma excelente alternativa aos meios de comunicação de marcas de moda.

PUBLICITY

Hoje em dia, ter publicidade sem qualquer custo é algo que as empresas ambicionam. O *publicity* é uma das formas através das quais isso é possível, designando-se por “comunicação parasitária”, uma vez que influencia o consumidor sem que o mesmo se aperceba, de forma eficaz (Caetano *et al.*, 2011).

Segundo Caballero e Casco (2006), esta ferramenta consiste em camuflar mensagens publicitárias no meio de uma história, com o objetivo de gerar *buzz* em torno de um determinado produto.

PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Um bom plano de comunicação é realmente importante na execução do plano de marketing de uma empresa, pois só assim se consegue uma boa administração e utilização dos recursos da mesma, obtendo, posteriormente, os melhores resultados possíveis.

Segundo Caetano *et al.* (2011), as informações fulcrais para o sucesso do plano de comunicação passam por:

- Informação clara daquilo que se pretende;
- Objetivos da ação;
- Posicionamento no mercado desejado;
- Prazos de execução e de obtenção das metas estipuladas.

Este plano de comunicação por si só não é eficaz, sendo necessário que todos os clientes internos da empresa (começando pela administração) assumam todo o seu planeamento, para que seja possível alcançar os objetivos pretendidos.

De acordo com os mesmos autores, o conteúdo do plano deve ser objetivo e facilmente aplicável, sendo constituído por oito etapas:

1. Análise da situação (descrição do perfil do cliente característico e dos principais segmentos);
2. Definição dos objetivos de posicionamento (adaptados à tarefa a executar);
3. Seleção do público-alvo;
4. Determinação da mensagem (*Copy Strategy*¹ – a mensagem deve comunicar benefícios, sentimentos e a personalidade da marca);
5. Seleção dos canais de comunicação (tentando chegar ao público-alvo da forma mais eficaz);
6. Determinação do orçamento;
7. Execução do plano (contemplando a observação do conteúdo da comunicação);
8. Interpretação dos resultados (podendo ser feita uma avaliação *a priori*, ou *a posteriori*, sempre com o acompanhamento dos resultados ao longo da campanha).

Para Caballero e Casco (2006), no planeamento da comunicação, há que responder a algumas questões, tais como:

- **QUEM?** Como é que a empresa é vista pelo consumidor?
- **O QUÊ?** Que mensagem se pretende transmitir? Deverá focar-se no produto? Pretende-se alterar o modo como é percebido pelo consumidor?

¹ Documento estratégico apoiado no briefing para a criação da estratégia criativa e operacionalização das mensagens comunicacionais.

- **A QUEM?** A quem deverá dirigir-se? Aos consumidores, aos influenciadores ou a quem realmente utiliza o produto? Quais as características desse público?
- **COMO?** Como iremos “atingir” o *target*? Será através de uma campanha publicitária, de relações públicas, ...? Deverá ser primeiramente feita uma apresentação aos *media*?
- **QUANDO?** Quando deverá ser feita a campanha de comunicação? Este é um fator fulcral do qual poderá depender o sucesso da campanha.
- **QUAIS OS RESULTADOS ESPERADOS?** Devem ser traçados os objetivos, dependendo das necessidades da empresa. Posteriormente, deverão ser avaliados os resultados: houve um aumento nas vendas? A empresa alcançou o público que pretendia? Eram necessários mais recursos?

No marketing de moda, o planeamento consiste numa atividade continuada, sendo constituído por missão, objetivos corporativos, objetivos de marketing, estratégia de marketing, plano de marketing, implementação e avaliação e gestão (Caetano *et. al.*, 2011).

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A Política de Comunicação assenta naquilo a que denominamos “Missão”, cujo objetivo consiste em alertar o público para as características e vantagens do produto ou serviço, persuadindo-o a comprar.

Para a eficácia da comunicação, é necessária a abordagem aos conceitos de credibilidade, confiança e cooperação, tendo sempre em consideração os clientes, colaboradores, fornecedores, entre outros parceiros (Caetano *et. al.*, 2011).

3.2 Elementos que influenciam o consumidor de moda

VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS

Crenças e atitudes

Segundo Kotler (1998), as crenças e atitudes são adquiridas através da aprendizagem. Caetano *et al.* exemplificam, em “Marketing e Comunicação em Moda” (2011, p. 105):

“... podemos assim compreender porque se formam ideias de que, por exemplo, os produtos alemães são de grande qualidade e durabilidade, enquanto os produtos franceses e italianos são fortíssimos em design.”

Neste exemplo, podemos entender que, através das referências que adquirimos da nossa aprendizagem, formamos determinada “crença”.

Relativamente às atitudes, Solomon *et al.* (2006) mencionam a teoria desenvolvida pelo psicólogo Daniel Katz que explica que as atitudes funcionam segundo os motivos de um indivíduo. Para Kotler (1998), a atitude resulta da reação a avaliações, sentimentos, tendências em relação a determinado objeto ou ideia.

Motivação

Para Schiffman e Kanuk (2000, cit in Caetano *et al.*, 2011, p. 105) e Solomon *et al.* (2006), a motivação traduz-se numa força interna que leva o indivíduo a agir, através de um estado de tensão que surge quando uma necessidade precisa de ser satisfeita.

De acordo com Solomon *et al.* (2006), esta necessidade pode ser de carácter utilitário (desejo de obter algum benefício funcional ou prático) ou de carácter hedónico (necessidade que envolve experiências emocionais).

Segundo Kotler (1998), existem três teorias fundamentais sobre a motivação humana:

- **Teoria da Motivação de Freud** – O indivíduo é inconsciente das forças psicológicas que influem o seu comportamento e as suas ações;
- **Teoria da Motivação de Maslow** – As necessidades humanas são hierarquizadas, tendo em conta a sua “urgência” de satisfação. Por ordem de importância:

necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização;

- **Teoria da Motivação de Herzberg (*Teoria de Dois Fatores*)** – Defende a necessidade de existirem fatores de satisfação, no ato de uma compra, e não apenas a ausência de fatores de insatisfação.

Como exemplo no marketing, temos o serviço de pós-venda, que se tem revelado num autêntico fator motivador. Já a sua ausência poderá significar o impedimento dessa mesma motivação (Caetano *et al.*, 2011).

Percepção

A percepção constitui-se numa variável interna exclusiva do consumidor, permitindo interpretar os estímulos sensoriais a que o mesmo se expõe. Estes estímulos podem ir desde o preço, à imagem, aos aspetos técnicos, entre outros (Caballero e Casco, 2006).

De acordo com Solomon *et al.* (2006) e Kotler (1998), através do mecanismo da percepção, é possível selecionar, organizar e interpretar a informação de forma a desenvolver um quadro indicativo do que nos rodeia. Existem três mecanismos psicológicos que são fulcrais neste processo (Caetano *et al.*, 2011):

- **Mecanismo de atenção seletiva**, através do qual o cliente opta pelo que lhe interessa e pretende ver, ignorando o restante;
- **Mecanismo de distorção seletiva**, através do qual os indivíduos reagem às informações e sinais, tendo em consideração os seus interesses e intenções pessoais, fortalecendo, assim, as suas preconcepções;
- **Mecanismo de retenção seletiva**: o ser humano “elimina” quase todos os sinais que sejam opostos às suas atitudes e crenças.

Personalidade

Segundo Caballero e Casco (2006), a personalidade é outra das variáveis internas significativas, relativamente ao consumidor de moda. É através da roupa e de outros acessórios de moda que o mesmo, de certa forma, impõe as suas características pessoais. A personalidade condiciona o comportamento do consumidor e, por sua vez, determina a sua tipologia.

Na perspectiva de Kotler (1998, p. 172), por norma, a personalidade é revelada através da “autoconfiança, domínio, autonomia, deferência, sociabilidade, defensibilidade e adaptabilidade.”.

Aprendizagem

De acordo com Solomon *et al.* (2006), a aprendizagem decorre de reações do indivíduo a acontecimentos externos. Desta forma, os consumidores reagem ao nome de uma marca, a um aroma ou a outros estímulos do marketing, de acordo com a aprendizagem que o mesmo obteve de experiências anteriores.

No marketing é, assim, possível entender como um consumidor age aquando da experimentação de um produto, dando resultado a uma determinada experiência. Todas as experiências oriundas da interação entre o consumidor e o produto resultam numa aprendizagem. No marketing é importante estar atento às atitudes e crenças das pessoas, adequando cada produto às mesmas, de forma a modificar as crenças dos consumidores (Caetano *et al.*, 2011).

VARIÁVEIS CULTURAIS E SOCIAIS

Cultura e subcultura

Para Kotler (1998), a cultura constitui-se num dos fatores mais importantes relativamente aos desejos e comportamento de um consumidor. Este fator é composto pelo conjunto dos valores, preferências, percepções e costumes adquiridos ao longo da vida. Solomon *et al.* (2006) acrescenta que a cultura é o que define uma comunidade, bem como os seus indivíduos, organizações sociais e sistemas políticos e económicos.

Novamente na perspectiva de Kotler (2008), a subcultura é referente a nacionalidade, religião, grupo cultural e região geográfica, permitindo uma definição mais aprofundada de cada indivíduo. Para o autor, a subcultura constitui-se numa excelente ferramenta para a segmentação de mercado.

Interculturalidade

Através da globalização, torna-se possível a criação de traços culturais comuns e colaterais a diferentes culturas e subculturas. A introdução de produtos estrangeiros nas economias locais acarreta consigo fatores de natureza económica e cultural. Posteriormente, surge riqueza nos países onde a mesma se instala, sendo os

consumidores submetidos a novos hábitos de consumo e padrões comportamentais (Caetano *et al.*, 2011).

A classe social

Segundo Kotler e Armstrong (2003, cit in Caetano *et al.*, 2011, p. 99), as classes sociais traduzem-se em “*divisões relativamente homogêneas e permanentes de uma sociedade, cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares.*”, ou seja, são grupos organizados de forma hierárquica, cujos participantes detêm valores, interesses e comportamentos que se conjugam entre si. Desta forma, são definidos comportamentos de compra próprios.

Grupos sociais de referência

A envolvente social tem uma grande importância no consumidor, uma vez que uma das principais “exigências” da moda está relacionada com a aceitação social. Os consumidores perfilham determinados comportamentos de consumo, de forma a se integrarem e se sentirem aceites dentro do seu grupo social, ou ainda se assemelharem aos restantes indivíduos/líderes, diferenciando-se de todos os outros. Esta teoria está recorrentemente presente nas formas comunicativas que envolvem indivíduos com certo reconhecimento e prestígio, os denominados *opinion leaders* ou *opinion makers* (Caetano *et al.*, 2011).

Na ótica de Kotler (1998), um indivíduo pode ser influenciado pelos seus grupos de referência, através de três formas distintas:

- Influência através da exposição do indivíduo a novos comportamentos e estilos de vida;
- Influência através da persuasão das atitudes e autoconceito;
- Influência através de grupos dos quais não fazem parte (grupo de aspiração).

O autor acrescenta ainda que os grupos de referência detêm um elevado nível de influência na escolha de produtos e marcas relativos a vestuário e que, dessa forma, é relevante entender qual a melhor forma de atingir e influenciar os líderes de opinião desses mesmos grupos.

Papel e *status*

Para Kotler (1998), o papel e posição social (*status*) de cada indivíduo pode ser definido consoante a posição que o mesmo ocupa em determinado grupo (família, clubes, organizações, ...), sendo o papel correspondente à atividade que se espera que desempenhe.

Solomon *et al.* (2006) acrescentam que o *status* poderá constituir-se num fator de motivação para o consumidor adquirir determinado produto ou serviço, na medida em que o mesmo pretende exibir a sua compra para a restante comunidade.

SOCIEDADE ATUAL NA MODA

O consumo tem-se emancipado, ao longo dos anos, tanto pela sociedade consumista em que vivemos, como pela revolução gerada em torno desta mesma sociedade que dá primazia ao estatuto e à aparência (Dorfle, 1990, cit in Caetano *et al.*, 2011, p. 229). Segundo Lipovetsky (1989, cit in Caetano *et al.*, 2011, p. 229), atravessamos uma época em que a moda se rege pelo capitalismo e pelos valores culturais ditados pela sociedade atual.

De acordo com Caballero e Casco (2006), o consumidor atual é um consumidor sofisticado, estando a tornar-se cada vez melhor a comparar produtos. Isto acontece, precisamente porque, hoje em dia, existe uma grande quantidade de informação que se renova constantemente.

A rapidez é outra das características do consumidor atual, uma vez que o mesmo é diariamente confrontado com produtos com um ciclo de vida muito curto.

Na perspetiva de Kotler (em “Marketing para o século XXI”, cit in Ferreira, 2013, p. 2), o atual consumidor pode ser caracterizado segundo os seguintes aspetos:

- Maior sofisticação e maior sentido crítico relativamente aos preços;
- Maior exigência na acessibilidade e menor disponibilidade;
- Espírito crítico na avaliação dos produtos;
- Menor sensibilidade relativamente às marcas, estando mais recetivo a marcas de grossistas e genéricos;
- Maior exigência no serviço;
- Menor lealdade relativamente ao fornecedor;
- Cada vez maior dependência da tecnologia.

CONSUMO EMOCIONAL

Segundo Martins (2007, cit in Queirós, 2015, p. 23), todas as decisões de compra, mesmo que sendo racionais, são influenciadas pelas emoções. Para além disso, podem ser repartidas através do instinto, razão, ego e disposição do consumidor para aceitar determinado produto/marca.

Atualmente, atravessamos uma fase histórica consumista na qual prevalece a individualização dos gostos e comportamentos, a procura pela felicidade privada e onde o consumo é associado ao valor experimental e emocional no indivíduo. Estamos perante a era do hiperconsumo, considerada também a fase III da comercialização moderna das necessidades. Hoje em dia, já não são as características funcionais do produto que prevalecem, mas sim a sua atratividade sensorial e emocional (Lipovestsky, 2010).

Existem algumas marcas no mercado que sabem como tirar partido do consumo emocional, tendo como inspiração as macro-tendências mundiais para o consumo consciente, bem como para o alerta a assuntos sociais, raciais, éticos e para as questões ambientais. Um desses exemplos é a marca *United Colors of Benetton*, que tem vindo a apresentar diversas campanhas polémicas acerca da discriminação social (Mazzotti e Broega, 2012). Podemos ainda citar outras marcas que conseguiram criar vantagem competitiva apelando à emoção, como é o caso da Coca-Cola, Chanel N°5 ou da Nike.

O consumo emocional pode ser influenciado pelas motivações dos consumidores, que podem ser internas ou comportamentais. As internas persuadem o consumidor a adquirir o produto, já as comportamentais têm como objetivo dar resposta aos desejos e necessidades, podendo estes ser internos ou externos. Este desejo surge de uma necessidade irrefreável de possuir determinado produto que, por sua vez, desencadeia a compra, acabando a mesma por ser feita por impulso (Queirós, 2015).

3.3 Branding

As marcas surgiram, inicialmente, com o objetivo de identificar determinado produto ou serviço, bem como da necessidade de identificar um grupo/indivíduo socialmente. A marca concede à empresa um conjunto de valores, bem como a sua diferenciação perante a concorrência. De acordo com Kapferer (2003, cit in Mazzotti e Broega., 2012, p.1) a marca é encarada como um conjunto de significados relativos às características dos produtos e satisfações imateriais.

Segundo Lipovetsky (2009), atravessamos uma época em que o produto por si só não é suficiente. Importa também criar uma identidade ou cultura, através do marketing, do investimento publicitário maciço e da hipertrofia comunicacional. A marca transformou-se em hipermarca que, segundo os mesmos autores, atua quando o trabalho de marketing se torna mais relevante do que o próprio produto.

De acordo com Mazzotti e Broega (2012), a marca concede personalidade ao produto, envolvendo as várias formas de expressão, desde a visual, à sonora, linguística, entre outras. Assim, a marca resume-se a esse conjunto de sinais, à sua identidade e elementos que a compõem.

Na ótica de Kapferer (2006), uma marca proporciona uma fonte de informação e, simultaneamente, confere atratividade ao produto/serviço, justificando, por sua vez, o seu preço.

VALOR

Segundo Berry (1996, cit in Caetano *et al.*, 2011, p. 226), o valor constitui-se em toda a experiência envolvida na compra pelo cliente, não sendo equivalente a preço, mas significando apenas parte desse valor.

Para Saraiva (2016) o valor é uma das características mais importantes de uma marca, sendo o marketing o principal responsável desta componente. É referente a todas as particularidades mais significativas para o consumidor, podendo estar relacionadas com o produto em si, com o valor associado à marca ou com o *status*.

Lencastre (2005) acrescenta que, quanto mais facilmente o consumidor associar determinada marca ao seu produto, bem como com o modo como o mesmo é comercializado, mais positivo será o valor da marca.

IMAGEM DE MARCA

Os conceitos de identidade e imagem de marca estão interligados pela comunicação. Na imagem de marca existem duas configurações: a imagem que a marca pretende projetar de si própria, relativa à identidade; a imagem percebida pelo público, concebida pelo consumidor, tendo em conta a sua própria interpretação (Mazzotti e Broega, 2012).

Para Lencastre (2005), a imagem de marca depende essencialmente do grau de satisfação, sendo este adquirido através do processo de interação entre o consumidor e a marca. Também para Mazzotti e Broega (2012), é determinante que as marcas valorizem o processo de envolvimento do consumidor na criação da identidade da marca.

COMO AS MARCAS COMUNICAM

A comunicação da marca consiste na transformação da identidade em imagem. É a marca que representa os produtos/serviços da empresa e, portanto, deve ser destacada.

Na comunicação de uma marca é de extrema importância ter o público-alvo bem definido, tendo em consideração que o mesmo deverá ir para além do consumidor. É, por isso, crucial que a marca comunique com várias audiências, com o objetivo de transmitir os seus benefícios de forma conveniente (Ruão, 2000, cit in Araújo, 2014, p. 47).

Na comunicação de uma marca é também necessário ir para além do *merchandising* e atrair as pessoas para o ponto de venda. Segundo Easey (2009, cit in Pimenta, 2012, p. 73) a televisão, os outdoors, as revistas e a rádio são os meios *above the line* (sinónimo para publicidade paga) mais populares na publicidade das marcas de moda.

A televisão é um dos meios mais úteis e utilizados por marcas internacionais que, através de programas específicos e indicados ao seu público, se torna numa excelente oportunidade para promover a marca (Pimenta, 2012).

Os outdoors são outro dos meios que permitem direcionar mensagens para um público utilizador de meios de transporte, que circulam numa área de comércio, mas que, por outro lado, não possibilitam a difusão de muita informação.

As revistas são, efetivamente, o meio mais comum na publicidade de marcas de moda, sendo o mais recompensador no que se refere a *targeting*. Este meio disponibiliza *media packs* às empresas que, por sua vez, dispõem de informação acerca dos seus leitores (desde detalhes demográficos a idade, classificação social, entre outros aspetos). Esta opção permite ainda a partilha de um espaço publicitário com produtos que sejam complementares, possibilitando também a minimização de custos (Pimenta, 2012).

Podemos, assim, concluir que é através da comunicação que é possível o reconhecimento de determinada marca junto do seu público, sendo indispensável na transmissão dos seus valores, conceitos e identidades.

LEALDADE À MARCA

A lealdade à marca constitui-se numa excelente fonte de valor. A mesma ocorre quando, por várias vezes, um cliente adquire um produto ou serviço de uma mesma marca, sendo este o nível mais baixo de envolvimento marca-cliente, uma vez que a lealdade pode surgir apenas pela falta de outras alternativas (Kevin Keller, 2003, cit in Rodrigues, 2012, p. 61).

Segundo Rodrigues (2012), outro nível de envolvimento surge quando o cliente tem uma atitude positiva relativamente a determinada marca, não significando que, numa categoria de produtos, o cliente opte sempre por essa marca. Significa apenas que a mesma surge no seu leque de alternativas.

Num nível de envolvimento mais elevado, o cliente é capaz de investir tempo, dinheiro e outros recursos na marca, para além dos relacionados com a compra em si.

NOTORIEDADE E ASSOCIAÇÕES À MARCA

A notoriedade da marca ocorre quando o consumidor consegue identificar a marca perante diferentes condições, podendo assumir-se como reconhecimento ou como evocação (Aaker, 1991, cit in Lencastre, 2015, p. 285).

Segundo Lencastre (2005), torna-se mais exigente evocar uma marca, do que reconhecê-la, sendo que na evocação a marca é mencionada ante a indicação de determinada tipologia de produto, vantagens proporcionadas pelo produto ou mesmo perante determinada circunstância de utilização.

As associações à marca podem constituir-se numa fonte de valor para a mesma. Segundo Lencastre (2005), proporcionam credibilidade à marca e, por sua vez, reforçam a confiança do utilizador. Para Rodrigues (2012), as associações à marca, nomeadamente na área dos serviços, surgem, primeiramente, da relação entre os clientes e os colaboradores da empresa. Nesta perspetiva, os clientes internos são cruciais, na medida em que são eles quem primeiro cria a imagem da empresa.

Tanto a notoriedade como as associações à marca são duas componentes essenciais na avaliação de uma marca, através da leitura que o consumidor faz dos seus sinais de identidade e ações de marketing.

GESTÃO DA MARCA

Para Lencastre (2005), são três os pontos essenciais da gestão de marketing da marca moderna:

- Diferenciar a marca quanto aos concorrentes, recorrendo a um conjunto de ações de marketing;
- Posicionar a marca, tendo em conta o sinal evocador e o benefício principal;
- Conhecimento e definição do segmento-alvo.

A marca por si só não é suficiente, estando dependente da interação com o modelo de negócio que a mesma suporta. Para Kapferer (2008), existem duas vias para a conquista de uma marca de excelência: do produto para os valores intangíveis; dos valores para o produto. A combinação de ambas as vias é essencial na gestão da marca. O autor considera ainda importante considerar todos os intervenientes da cadeia de valor, desde os prescritores, a VIPs, líderes de opinião, profissionais da área, distribuidores, *early adopters*², ...

Outro dos elementos-chave no sucesso da marca é precisamente compreender e adaptar-se aos distribuidores, desenvolvendo boas relações com os canais. Destaca-se ainda a importância de persuadir, antes do cliente, o próprio distribuidor, para que o produto possa realmente ganhar destaque no local de venda (Kapferer, 2008).

ATIVACÃO DE MARCA

De acordo com Araújo (2014), a ativação de marca tem como propósito colocar determinada marca na memória do público, integrando-a no dia a dia das pessoas. Este acionamento da marca deve ser efetuado logo aquando do seu lançamento, uma vez que a mesma precisa de ser apresentada ao público. As marcas que mais se destacam são, realmente, aquelas que conseguem criar uma experiência mais memorável.

A ativação da marca pode ser efetuada através dos tradicionais meios de comunicação, como a televisão, jornais e revistas, ou através da internet e ações promocionais.

Para Kapferer (2008), toda e qualquer marca deve possuir um plano de ativação, considerando atuar: entre comunidades; no local de venda; com prescritores, ou seja, aqueles que recomendam a marca; com comunidades virtuais criadas em torno na marca.

² Nome atribuído a um indivíduo que é pioneiro na utilização de um novo produto.

CO-BRANDING

O *co-branding* é, de forma sucinta, referente à associação a outras marcas, através de marketing colaborativo (Kapferer, 1998, cit in Lencastre, 2005, p. 294), sendo uma das estratégias mais recorrentes na maximização do potencial da marca (Kotler e Pfoertsch, 2010).

Para Lencastre (2005), o *co-branding* pode proporcionar inúmeras vantagens para as marcas, tais como:

- Contacto com novos mercados, associada a um possível aumento das vendas;
- Maior poder para negociar junto dos distribuidores;
- Desenvolvimento da imagem;
- Possibilidade de coadjuvação;
- Minimização dos custos de comunicação.

De acordo com Keller (1998, cit in Lencastre, 2005, p. 294), para o sucesso do *co-branding* é fundamental um *fit* lógico que permita combinar as duas marcas, potenciando ao máximo as vantagens de cada uma.

INGREDIENT BRANDING

O *Ingredient Branding* surge como uma forma de *co-branding* e da necessidade de as empresas garantirem vantagem competitiva, bem como conquistar a diferenciação perante os concorrentes (Kotler e Pfoertsch, 2010).

Para Keller (1998, cit in Lencastre, 2005, p. 294), o *Ingredient Branding* consiste nos materiais constituintes do produto final com marca, o que permite associar qualidade ao produto e, por sua vez, obter a preferência do consumidor.

De acordo com Kotler e Pfoertsch (2010), vários estudos demonstraram que os consumidores valorizam sobretudo produtos com *branded ingredients* e estão dispostos a pagar um preço mais elevado pelos mesmos. Segundo o mesmo autor e com base em dados de um outro estudo, foi possível perceber que o *Ingredient Branding* proporciona ótimos resultados na gestão da marca, bem como aumento dos lucros, associado à oferta de produtos que criam, por sua vez, valor acrescentado para o cliente.

Para a efetivação do *Ingredient Branding*, após avaliação aprofundada do produto e serviço, torna-se necessário cumprir alguns parâmetros. São apresentados quatro pré-requisitos, com base em *InBrands* de sucesso (Kotler e Pfoertsch, 2010):

- Boa funcionalidade do produto;
- Nível de importância do desempenho do produto;
- Estrutura acessível na cadeia de valor;
- Parceiro com potencial para cooperação.

Os instrumentos do marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição) são uma das componentes chave desta estratégia. No entanto, o foco do *Ingredient Branding* está realmente na comunicação, que inclui nomeadamente (Kotler e Pfoertsch, 2010):

- Publicidade (em revistas, rádio, televisão e outdoors);
- Apresentação direta (em feiras comerciais, por exemplo);
- Promoção de vendas / campanhas especiais, que envolvam não só descontos especiais, mas também campanhas de publicidade;
- Relações públicas, que façam sentido tendo em conta o *target* em questão.

4. A EMPRESA

Susana Bettencourt é uma marca portuguesa de vestuário feminino, criada pela designer Susana Garcia Lopes, com cerca de seis anos de existência. Surgiu de uma profunda paixão que Susana sempre teve por malhas, tendo sido também essa a sua formação (*Fashion Knitwear* na Central Saint Martins, em Londres).

A empresa já esteve sediada em Londres, mas devido aos custos serem muito elevados e por, em Portugal, a indústria das malhas ser considerada forte, a designer decidiu regressar ao seu país de origem. Neste momento, a empresa encontra-se sediada em Vila Nova de Famalicão.

As peças de Susana traduzem-se essencialmente num complexo trabalho de malhas e renda de bilros, decorações arrojadas e vários acessórios para o público feminino. Todas as peças são resultado de uma fusão entre o trabalho artesanal e o trabalho digital.

4.1 Análise Interna

VISÃO

Susana tenta transmitir, com o seu trabalho, uma nova visão dos *arts and crafts*. A designer acredita que o facto de uma peça ser criada manualmente não é razão para que a mesma tenha uma aparência menos cuidada. Pelo contrário, considera que podem ser criadas peças com uma aparência moderna e “fresca”, mesmo sendo utilizadas técnicas de conceção mais antigas. É assim estabelecido, como principal objetivo da marca, a exploração da sinergia das novas tecnologias e do digital com o artesanato tradicional.

MISSÃO

Para Susana, o sucesso será alcançado quando a identidade de Susana Bettencourt for reconhecida sem que seja necessário apresentar a marca. A designer pretende que todas as suas peças possuam a identidade Susana Bettencourt, sendo este um verdadeiro desafio, uma vez que todos os padrões que cria são uma mistura entre riscas e camuflados.

CULTURA

A marca transmite a personalidade da designer, sendo um dos seus propósitos difundir as suas origens e a sua história nas peças que cria, não descurando, no entanto, o lado inovador.

VALORES

Os valores da marca enquadram-se, essencialmente, na vertente do *slow fashion*. A marca procura utilizar métodos mais rudimentares na conceção das suas peças, opondo-se à atual massificação inserida na indústria da moda e apelando a um futuro mais sustentável. Para além disso, pretende estimular o desaceleramento do consumo desenfreado de artigos de moda, propondo um consumo mais consciente, através de produtos com maior qualidade e durabilidade, bem como com o lançamento de apenas duas coleções anuais: uma de Primavera/Verão e outra de Outono/Inverno.

O PRODUTO

A marca vende, como já mencionado, vestuário para o público feminino. Todas as peças são produzidas em malha e incluem camisolas, tops, casacos, calças, vestidos, saias e cachecóis.



Figura 2 - Coleção Primavera-Verão 2016 da Susana Bettencourt

Fonte: www.susanabettencourt.com

Colocar em confronto a natureza e a arquitetura é o ponto de partida para os contrastes e Susana Bettencourt utiliza regras geométricas tecnológicas diretamente nos seus característicos *jacquards* (nome dado a padrões complexos de entrelaçados, tanto em tecelagem como em malhas em *jersey* duplo) e estampados com texturas.

O PERFIL DO CLIENTE

Susana Bettencourt cria peças de roupa apenas para o público feminino, gostando de salientar que veste “mulheres reais”. As mulheres que vestem Susana Bettencourt são maioritariamente mulheres modernas, independentes e com forte personalidade e presença (daí as suas peças terem uma linguagem tão forte). São também mulheres entre os 25 e os 50 anos, com algum poder económico e que preferem investir o seu dinheiro num produto que lhes traga retorno a nível de qualidade e durabilidade.

Inicialmente, a marca foi criada a pensar no mercado latino, brasileiro e africano. A designer acreditava que viriam a ser as grandes potências mundiais e, para além disso, foi detetado um *gap* a nível do vestuário para este tipo de corpos (mais curvilíneos).

Atualmente, tendo em conta que estes mercados não se têm vindo a assumir como mercados fortes, a designer tem-se adaptado à força dos mercados coreano e chinês.

PROCESSO DE CONCEÇÃO

Antes de começar a criar uma coleção, Susana tem que ter bem definida a identidade da sua marca. A designer refere que tem que existir, primeiro que tudo, um plano de negócio a nível de empresa, mas também a nível da marca, *target* de clientes e objetivos a atingir. É fulcral pensar-se em todos os mercados para os quais trabalha e para todos os tipos de consumidor.

Quando a designer cria uma coleção, o primeiro aspeto a definir é o conceito, que acaba por determinar todo o caminho, não permitindo fugir do ponto de partida. Os produtos da marca não seguem tendências e a sua inspiração deriva de acontecimentos pelo mundo inteiro, pelo mundo digital, de exposições a que assiste/visita, ...

COLABORADORES

A equipa da Susana Bettencourt é unicamente constituída pela própria designer e por uma assistente recém-formada, Teresa Ferreira. A empresa recebe ainda estagiários, com alguma frequência. Estes estagiários provêm de cursos não só nacionais, mas

também dos mais variados países (desde a Índia, a Inglaterra, Chipre, ...), com o objetivo de concluírem a sua formação (em malhas).

DISTRIBUIÇÃO

Quando a compra é feita diretamente, uma vez que a maioria das vendas acontece, por norma, para países estrangeiros, é sempre solicitado um adiantamento de 40% do valor total. Posteriormente, a encomenda é acondicionada (considerando sacos e etiquetas, que ficam também a cargo da marca). Quando a mesma se encontra pronta a enviar, é procedido o restante pagamento, que incluirá também o valor do envio.

VOLUME DE VENDAS E QUOTA DE MERCADO

Em 2013, a marca registou vendas de 17 mil euros, sendo que mais de 95% foram provenientes de clientes estrangeiros (Barcelona, Taiwan, Itália, Chipre). Este foi o valor mais elevado alguma vez alcançado pela marca. Dos restantes registos de faturação, sabe-se que a empresa atinge sempre valores entre os 15 e os 16 mil euros anuais.

Não tendo sido possível aceder a dados referentes ao volume de negócios do mercado do vestuário de malha, foi calculada a quota de mercado da empresa, tendo em conta o volume de negócios relativo à Indústria de Têxteis e Vestuário Portuguesa.

Em 2016, segundo a ATP (2016), o volume de negócios da Indústria de Têxteis e Vestuário Portuguesa, foi de 7 200 000€. Considerando o valor médio anual de faturação da empresa (15 500€), foi obtida uma quota de mercado de, aproximadamente, 0,22% ($15,5 : 7200 \approx 0,0022$; $0,0022 \times 100 \approx 0,22$).

CANAIS DE VENDA E DISTRIBUIÇÃO

Os produtos são vendidos através de uma única loja física e através de e-commerce. Atualmente, a venda online é feita no próprio *website* da marca (www.susanabettencourt.com) e no *website* da Scar-Id Store (www.scar-id.com). Recentemente, a marca juntou-se também à plataforma de comércio eletrónico Minty Square (www.mintysquare.com), que tem como objetivo dar visibilidade a criadores conceituados, sobretudo na área do vestuário, calçado e acessórios. No entanto, não foi ainda vendida qualquer peça através desta plataforma.

“Fisicamente”, as peças são unicamente vendidas através da loja Scar-Id, no Porto, à consignação. Esta loja oferece uma seleção de produtos de criadores emergentes e novas marcas de design de moda, acessórios, mobiliário e produto.

NOTORIEDADE DA EMPRESA

Qual o estado da notoriedade da empresa nos atuais/potenciais clientes e distribuidores?

A Susana recebe muito pouco *feedback* por parte dos clientes e distribuidores. As lojas multimarcas com que já trabalhou são, por norma, muito pouco comunicativas. Conseguiu apenas perceber, através da experiência que tem tido que, por norma, quando os clientes gostam da marca, adquirem sempre mais do que uma peça.

A designer reconhece ainda que as vendas são fortemente influenciadas pelas condições atmosféricas. Se, por exemplo, o verão se iniciar mais cedo do que era previsto, as vendas decrescem acentuadamente.

Nos distribuidores?

Os gerentes da loja Scar-ID reconhecem o mesmo problema relativo à comunicação e reputação da marca.

De entre os clientes que consomem peças da marca Susana Bettencourt, apenas cerca de três são considerados clientes assíduos (chegando a comprar várias peças de coleções distintas, de uma só vez). Os restantes são considerados clientes pontuais, ou seja, compram uma vez e quase nunca voltam para comprar, sendo que a maioria são turistas.

Através da loja online da Scar-Id, as vendas são também bastante reduzidas. A designer entende que, por a marca não ser muito conhecida, os clientes poderão considerar as peças como uma compra arriscada.

RECURSOS FINANCEIROS

Para a internacionalização da marca, a Susana Bettencourt conta com o apoio do Portugal Fashion, que possui, anualmente, um orçamento de um milhão de euros para a internacionalização da moda nacional. Através deste apoio, é possível promover exportações do setor do têxtil e vestuário e o nome de marcas/designers, como é o caso de Susana Bettencourt.

A marca conta ainda com o apoio da ANJE e da Associação Selectiva Moda, conseguindo marcar presença em feiras de várias cidades estrangeiras, como Paris, Londres e Copenhaga.

FINANCIAMENTOS ADICIONAIS

Que financiamentos adicionais é que a empresa pode ter? Investidores?

A designer não quer recorrer a qualquer tipo de financiamento bancário. No entanto, mostra-se recetiva à ideia de ter um investidor que detenha uma margem da sua empresa.

OUTROS RECURSOS

Que outros recursos (fabris, especialização, mão de obra) possuímos?

Todas as peças são produzidas com a colaboração de fábricas como a Inarbel, Ofertas de Outono, Rofer e Malhas da Torre. A coleção não é produzida numa única fábrica, variando entre cada uma.

Relativamente ao trabalho manual, este é desenvolvido pelos jovens alunos de diversas faculdades (nacionais e internacionais) que vão estagiando pelo *atelier* de Susana.

MARCAÇÃO DE PREÇOS

As coleções são sempre divididas em grupos, através de uma matriz que se traduz por:

- Grupo dos lisos;
- Grupo dos lisos sem costas;
- Malhas grossas;
- *Jacquard* com brilho;
- *Jacquard* de cores;
- *Jacquard* de 5 cores.

Entre estes grupos, varia tanto a quantidade de fio como o número de cores a usar.

Através de uma outra tabela, dividida por colunas, é possível estimar a quantidade mínima (por kg) de fio a encomendar, de forma a que não haja sobras. Esta tabela divide-se em:

- Fio;
- Composição do fio;
- MM (Espessura do fio; se grosso, se fino);
- Cor;
- Preço;

- Quantidade utilizada (kg);
- Especificação da peça a ser produzida (exemplo: *jacquard* nude; *jacquard* nude com pelo).

Cada kg de fio ronda os 20-30€. Em algumas coleções, a designer utiliza fio com adição de caxemira. Se o fio for 100% caxemira, pode rondar os 100-150€/kg. Se, posteriormente, faltar fio (tendo em conta que este acaba sempre por ser desperdiçado em fábrica), o mesmo é posteriormente comprado. Este *subcharge* ronda, normalmente, os 5-8€.

Para o acabamento de cada peça, é ainda necessário que cada uma seja submetida a uma máquina denominada remalhadeira, cujo valor é também acrescido ao total de cada peça (cerca de 5€ por peça).

A contabilizar nos gastos de material para a produção das peças, temos ainda as cordas, acessórios, molas/argolas (para fechar os casacos) e tecidos para o forro.

A marca detém sempre uma margem de cerca de 50% de lucro. Se, por exemplo, uma peça sair a 45€ da fábrica, esse valor será multiplicado por 2 e, portanto, será vendida a 90-100€. As lojas multimarcas, por sua vez, multiplicarão este valor por 2,5 ou 2,7 e, portanto, a peça chegará ao cliente final a 250-270€.

A empresa tem também uma preocupação acrescida com estes valores que são apresentados nas lojas, tentando sempre que as mesmas não cheguem a atingir os 400€.

MARKETING

Em todas as coleções, a empresa gasta entre 1500€ a 2000€ em envios de TNT (empresa de entrega de encomendas), para responder a *sample requests* de *stylists*. Estes *stylists* solicitam determinadas peças à marca, para serem, posteriormente, utilizadas em *photoshoots*. Por norma, são os *stylists* que procuram a marca e não o contrário.

Atualmente, a marca tem sido mais divulgada em imprensa e tem tido mais figuras públicas a vestirem as suas peças, pois a coleção encontra-se exposta no Show Press, em Lisboa. A Show Press é uma agência com especial enfoque na comunicação e assessoria de imprensa e forte experiência nas áreas de moda, design, cosmética e *lifestyle*.

Relativamente aos conteúdos das redes sociais, os mesmos não são muito pensados. É a própria designer que gere o conteúdo das páginas de Instagram e

Facebook da marca, limitando-se a partilhar outras publicações que revistas, figuras públicas ou clientes fazem das suas peças.

De forma conclusiva, a marca não possui objetivos definidos nem uma planificação estruturada da comunicação. Todos os (poucos) meios a que recorre não requerem qualquer investimento financeiro.

ESTRATÉGIA FUTURA

Atualmente, a fundadora da empresa está a ponderar trabalhar com um agente, uma vez que as feiras não têm surtido grande efeito. Para tal, será necessário encontrar alguém que acredite verdadeiramente no potencial da marca.

A empresa tem estado, de momento, também em contacto com um *showroom* de Paris, que tem revelado algum interesse nas peças da marca.

Para além disso, Susana tem vindo a ponderar a hipótese de desenvolver uma fábrica própria. Desta forma, não dependeria de outras fábricas, com as quais despende, anualmente, entre 4 a 5 mil euros. Para a concretização desta ideia, seria necessária uma máquina própria (que, em segunda mão, custaria entre 15 mil a 25 mil euros) e um computador específico (que, sendo um modelo razoável e também em segunda mão, custaria entre 10 mil a 15 mil euros). Segundo Susana, este valor conseguiria ser amortizado, apenas com a venda das coleções, em cerca de cinco anos.

PRÉMIO OPENMYMED 2017

Susana Bettencourt foi, recentemente, distinguida como umas das vinte marcas vencedoras do prémio OpenMyMed de 2017.

O OpenMyMed Prize é uma iniciativa da Maison Méditerranéenne des Métiers de la Mode (MMMM), cujo objetivo se centra em descobrir e apoiar novos criadores Mediterrâneos da Moda. Este apoio foca-se, essencialmente, na plataforma, comunicação e comercialização da marca.

SÍNTESE DA ANÁLISE INTERNA

A empresa Susana Bettencourt apresenta, sobretudo, um produto de elevada qualidade, tendo especial atenção e cuidado com as malhas com que trabalha, bem como com os fabricantes das peças. Outro dos pontos fortes a focar e valorizar é, certamente, o facto de ser um produto desenhado e fabricado em Portugal, uma vez que a oferta portuguesa tem sido cada vez mais valorizada, tanto a nível nacional como internacional. Há que referir também o ultimo prémio que a empresa recebeu: o OpenMyMed 2017. Este prémio constitui-se numa excelente oportunidade para a marca crescer em termos de comunicação e comercialização. Para além disso, um prémio como este acresce credibilidade à marca.

Olhando para o lado mais vulnerável da empresa, temos a comunicação e reputação da marca. Este aspeto foi referido como uma das principais fraquezas da empresa, tendo em conta que não existe uma estrutura que suporte esta componente. A pouca comunicação que existe é conseguida através de terceiros, como publicações do Portugal Fashion e partilha de fotografias em redes sociais.

Importa ainda referir como fragilidades: o facto de não existir uma loja física, o que dificulta a venda de peças, uma vez que o consumidor sente necessidade de experimentar e ver a peça pessoalmente; mão de obra e material dispendioso; limitação dos recursos humanos internos; reduzida quota de mercado.

PRINCIPAIS FORÇAS DA EMPRESA	PRINCIPAIS FRAQUEZAS DA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade do produto• Diferenciação da oferta• O <i>made in Portugal</i>• Design português• Marca com personalidade• Apoios do Portugal Fashion, ANJE e Seletiva Moda• Prémio Openmymed 2017	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação e reputação da marca• Inexistência de uma loja própria (física)• Custo de produção e de material muito elevado• Recursos humanos internos limitados• Reduzida quota de mercado

Quadro 2 - Síntese da Análise Interna da empresa

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise Externa

ANÁLISE DO MERCADO TÊXTIL

De acordo com a ATP, a Indústria Têxtil e de Vestuário é um dos principais setores industriais no país, detendo cerca de 10% das exportações, 19% do emprego da indústria transformadora e ainda 8% do volume de negócios e 8% da produção desta mesma indústria.

O setor, em Portugal, é composto por cerca de 6 mil sociedades, das quais fazem parte unidades verticais, mas maioritariamente pequenas e médias empresas. Segundo a ATP, estas empresas têm como principal localização a região Norte (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão) e a região Leste de Portugal (Covilhã), sendo reconhecidas pelo seu *know-how*, flexibilidade, rapidez e inovação.

De acordo com dados estimados pela mesma fonte, em 2016, a Indústria de Têxteis e Vestuário Portuguesa apresentou os seguintes resultados:

Volume de Negócios: 7.200 M€*;

Produção: 6.000 M€**;

Emprego: 132.000*;

Exportações: 5.055 M€**;

*Dados estimados pela ATP. **Dados INE / EUROSTAT.

Os principais mercados de exportação da ITVP (Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa) são, por ordem decrescente, Espanha, França, Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos. Sabemos ainda que, em 2015, 39% dos principais produtos exportados eram referentes a vestuário de malhas (ATP, 2016).

Segundo a mesma fonte, podemos fazer a seguinte análise SWOT da ITVP (ver Quadro 3 na página seguinte):

FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tradição e “know-how” da industrial têxtil, incluindo no desenvolvimento do produto; • <i>Made in Portugal</i> acrescenta valor; • Flexibilidade e grande reatividade; • Resiliência; • Fileira Têxtil e do Vestuário completa, estruturada e dinâmica; • Fileira apoiada em consistentes e desenvolvidos centros de competências (CITEVE, CENTI e MODATEX); • Proximidade geográfica e cultural dos mercados tradicionais; • Aparecimento progressivo de casos bem sucedidos de marcas e coleções nacionais com afirmação local e bom potencial de expansão internacional.
FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas pouco capitalizadas e muito dependentes do crédito bancário; • Dimensão reduzida do mercado interno, além de concentrado e, nesta altura, deprimido; • Produtividade-valor ainda baixa em termos relativos; • Insuficiente nível educacional e de formação profissional; • Reduzida dimensão de muitas empresas; • Fraco empreendedorismo; • Baixa terciarização do tecido empresarial; • Individualismo empresarial elevado.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Nichos de mercado para determinados produtos e em mercados emergentes; • Acordos de livre comércio (EUA e Mercosul); • Especialização industrial; • Têxteis técnicos e funcionais; • Exploração de licenças; • Empreendedorismo jovem; • Reindustrialização como iniciativa política, nacional e europeia; • Concentração e cooperação empresarial para ganhar dimensão crítica e competitividade; • Clientes de proximidade e pequenas séries de alto valor acrescentado; • Moda, marcas e distribuição <i>made in Portugal</i>; • Crescimento da competitividade, pela via da produtividade, da formação profissional e da terciarização do setor - ganhar valor pela conceção e desenvolvimento do produto e no controlo das redes de comercialização.
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos no acesso ao crédito decorrentes da baixa capitalização das empresas; • Elevados custos de energia e ambientais (em desvantagem face aos concorrentes); • Concorrência de parceiros mais evoluídos na oferta de produtos mais atrativos, em termos de marketing e moda, e concorrência crescente dos novos países produtores nas gamas de maior qualidade; • Baixa atratividade do setor para jovens profissionais, que optam por outras atividades; • Fecho de alguns cursos superiores para especializações do Setor; • Risco de descontinuidades na estrutura da Fileira Têxtil e Vestuário; • Estagnação do consumo nos mercados tradicionais de exportação e instabilidade nos mercados emergentes.

Quadro 3 - Análise SWOT da ITVP

Fonte: ATP (2016)

A mesma fonte revela ainda que a ITV portuguesa carece de algum amadurecimento no que diz respeito às atividades de maior valor acrescentado. Comparativamente aos mercados mais competitivos, o setor português precisa de investir mais na criação de marcas assentes na valorização do design e materiais/tecidos tecnicamente evoluídos, bem como na gestão da logística e dos canais de distribuição.

Neste contexto, são apontados três caminhos para o futuro da indústria têxtil e do vestuário portuguesa: o da marca; o da tecnologia; o da *private label*.

A ATP (2015) prevê o investimento na criação de coleções próprias, cuja diferenciação deverá assentar no desenvolvimento de marcas coligadas com o consumidor final, recorrendo, para isso, às redes de retalho. Pretende-se que, até 2020, cerca de 25% das empresas do setor se encontrem formatadas e habilitadas para a utilização de marcas e distribuição das coleções.

No âmbito da tecnologia, as empresas deverão apostar no caminho da inovação e da diversificação industrial, desenvolvendo as suas capacidades no campo dos têxteis técnicos e funcionais. A ATP (2015) projeta um crescimento elevado neste subsector, referindo que o mesmo poderá vir a atingir, em 2020, uma quota de cerca de 30% do total do volume de negócios do Setor.

Por fim, prevê-se que as empresas que trabalham em *private label* comecem a investir na oferta de serviços que englobam a melhoria das capacidades no campo industrial, bem como de outros conhecimentos, relacionados, por exemplo, com o desenvolvimento do produto. A Associação estima que, em 2020, será possível existir entre 45 a 50% desta tipologia de empresas a trabalharem de acordo com os parâmetros anteriormente referidos.

MACRO-AMBIENTE: ANÁLISE PESTAL

Análise Político-Económica

De acordo com dados do Banco de Portugal (2017), mantém-se uma tendência para a recuperação da economia portuguesa, entre 2017 e 2019, acompanhada por um ritmo de crescimento em consonância com o estipulado para a área do euro. Em 2016, assistiu-se a um aumento de 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) português. Prevê-se que este valor cresça 1,8% em 2017, 1,7% em 2018 e 1,6% em 2019.

As projeções da economia portuguesa apontam ainda, de acordo com a mesma fonte, para um forte crescimento das exportações, o que se traduz num ambiente económico e financeiro externo propício, bem como na preservação e continuidade do aumento de quota de mercado. No período de 2017-2019, as exportações revelar-se-ão de extrema importância para o crescimento do PIB, conferindo à economia portuguesa capacidade de financiamento relativamente ao exterior.

Apesar deste panorama favorável, a recuperação económica do país continua dependente de ajustamentos dos balanços setoriais da economia portuguesa e da omissão de ameaças estruturais a um maior crescimento potencial. Contudo, de acordo com o Relatório de Portugal de 2017, elaborado pela Comissão Europeia (2017), é prevista uma reconquista do investimento a médio prazo, possibilitado pelo apoio dos fundos da União Europeia.

Haverá uma melhoria no mercado de trabalho, segundo previsões do Banco de Portugal (2017). No entanto, o baixo crescimento dos salários manter-se-á, bem como o trabalho de redução do nível de endividamento das famílias. Esta situação, por sua vez, condiciona o crescimento do consumo privado.

Por outro lado, relativamente ao desenvolvimento dos principais elementos da procura interna, prevê-se, para 2017, um aumento do consumo privado em 2,1%. Associado a este valor está um notável crescimento do consumo corrente e a redução do consumo de bens duradouros. No consumo corrente, o crescimento surge do rendimento disponível, proporcionado pelo aumento do emprego, ligeira subida dos salários (inclusivamente do salário mínimo, em 5,1%) e medidas de reposição de rendimento projetadas no Orçamento do Estado. Já a redução do consumo de bens duradouros ocorre, em parte, do adiamento de despesas, durante o período de recessão económica.

A nível global, as previsões do Banco de Portugal (2017) aludem a uma tendência crescente da internacionalização da economia portuguesa, decorrida do impacto positivo das exportações e importações no PIB, que se deverá manter.

Segundo dados relatados pela AICEP (2017), a União Europeia constitui-se no principal destino das exportações (75,2%, em 2016), seguindo-se África e América Central e do Sul. Importante ainda referir que Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e EUA se destacam como os cinco maiores clientes de Portugal. Ainda de acordo com a mesma fonte, o vestuário representa o sétimo maior grupo de produtos exportados no país, tendo crescido 0,4%, entre 2015 e 2016.

Análise Sociodemográfica

Em termos demográficos, segundo o Relatório relativo a Portugal 2017, elaborado pela Comissão Europeia (2017), houve uma diminuição da percentagem de população em risco de pobreza e exclusão social.

Segundo o INE (2014), até 2060, a população em idade ativa (portanto, entre os 15 e os 64 anos de idade) sofrerá um decréscimo, o que, juntamente com o aumento da população idosa, tenderá a originar uma acentuada diminuição do índice de sustentabilidade potencial (determinado pelo quociente entre o número de pessoas ativas por 100 pessoas idosas).

Análise Tecnológica

Numa entrevista à Visão (2017), Paulo Vaz, diretor geral da ATP, prevê que cerca de 35% do têxtil e vestuário produzido em Portugal seja de alta técnica, podendo este valor atingir 40%, ainda este ano.

Em linha com esta previsão, o Jornal T (2017) publica acerca do projeto de industrialização de um fio de algodão revestido com cortiça, levado a cabo pela Sedacor, em parceria com a Têxteis Penedo, o CITEVE (Centro Tecnológico Têxtil e do Vestuário de Portugal) e a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Este projeto, também apoiado pelo COMPETE 2020, teve início a outubro de 2016 e decorrerá durante 18 meses, prevendo-se a sua finalização a março de 2018. Um dos seus objetivos é revelar, em contexto real, os resultados alcançados, bem como as vantagens económicas e técnicas que este fio poderá proporcionar.

Por último, de acordo com a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (2017), o Cluster Têxtil Tecnologia e Moda foi reconhecido pelo programa Interface como um dos vinte clusters nacionais de competitividade. Este cluster, cuja entidade pivô é o CITEVE, tem como principal objetivo incluir os têxteis, vestuário e têxteis de aplicação técnica na promoção do desenvolvimento integrado e sustentável do agregado económico.

Análise Ambiental

Tendo em conta que descrevemos o setor têxtil e do vestuário, importa também abordar a tendência que, atualmente, mais tem marcado esta indústria – o *fast fashion* – e que, por sua vez, acarreta consequências para o meio ambiente.

De acordo com um artigo da empresa McKinsey (2016), a produção de vestuário duplicou, no período compreendido entre 2000 a 2014, acompanhada por um aumento da

procura de novas peças (em média, 60% por ano). Por sua vez, esta procura desenfreada dos novos produtos surge porque existe cada vez mais oferta. Enquanto que em 2000, as marcas criavam apenas duas coleções, em 2011, as lojas eram já preenchidas, cada uma, por cinco coleções, em média.

A empresa revela que nunca se produziram tantas peças de roupa como atualmente, sendo que, em 2014, foi atingida a produção de mais de 100 mil milhões de produtos. Tendo em conta que, neste panorama, o ciclo de vida dos produtos reduziu significativamente e que o poder de compra da classe média de países numerosos (como o Brasil, China, Índia, México e Rússia) aumentou, a McKinsey alerta para que sejam tomadas medidas. De todo o modo, tem esperança que o aumento do poder de compra da geração *Millennial*, que tem grande impacto na tendência de compra, incite estas empresas de *fast fashion* a atuar de uma forma mais sustentável.

Análise Legal

No campo legal, podemos citar algumas associações de referência no setor têxtil e do vestuário que, devido ao *know-how* e reconhecimento que têm na área, se poderão revelar como verdadeiros aliados para as empresas. São estas associações:

- ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) – Associação Patronal, constitui-se na maior organização do Setor Têxtil e do Vestuário a nível nacional, bem como numa das principais a nível europeu. Esta associação, que surge da fusão entre a APIM (Associação Portuguesa das Indústrias de Malhas e Confeção), a APT (Associação Portuguesa dos Têxteis e Vestuário) e, mais recentemente, a ANET (Associação Nacional das Empresas Têxteis), tem como principal objetivo unir, orientar e defender as empresas desta indústria;
- ANIVEC/APIV (Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confeção) – Esta associação tem como principal intuito representar as empresas do setor do Vestuário e Moda portuguesa perante entidades nacionais (como o Estado, Sindicatos, Imprensa, ...) e internacionais (Ginetex, Intercolor, entre outras), bem como defender os seus interesses e potencializar a sua força no mercado interno e no exterior;
- CENIT (Centro de Inteligência Têxtil) – Constitui-se numa organização sem fins lucrativos, estabelecida pelas associações citadas anteriormente

(ANIVEC/APIV e ATP), tendo como principais objetivos orientar e dinamizar ações de promoção da competitividade, bem como apoiar projetos privados e ações públicas do setor têxtil e da moda nacional.

CONCORRÊNCIA

Quais as empresas do mercado que vendem produtos substitutos aos de Susana Bettencourt?

DANIELLE ROMERIL

Apesar de a marca não criar peças exclusivamente em malha, Danielle Romeril foi considerada uma das marcas concorrentes de Susana Bettencourt, uma vez que também cria peças assentes na mesma premissa de sustentabilidade e com uma visão concetual idêntica à de Susana. Apesar de Danielle Romeril usar diferentes materiais daqueles que Susana Bettencourt utiliza nas suas peças, ambas apresentam estilos idênticos que apelam ao mesmo *target* - um público feminino jovem, contemporâneo e com forte personalidade. Importa também referir que ambas as marcas já estiveram expostas lado a lado na Designer Showrooms da London Fashion Week.

MAXHOSA BY LADUMA

Maxhosa by Laduma é outra das marcas que integram a concorrência, uma vez que todas as suas peças são também concebidas em malha e apresentam uma estética semelhante à da marca Susana Bettencourt. De modo semelhante, existe também uma valorização do trabalho manual e inspiração em antepassados, cultura e tradição (apesar de, neste caso, estes serem referentes a uma comunidade sul africana).

NANNA VAN BLAADEREN

Esta foi uma outra marca encarada como concorrente, uma vez que Nanna van Blaaderen cria todas as suas peças em malha e que revela uma elevada preocupação com o meio ambiente (aspeto que Susana tem também vindo a manifestar, nomeadamente a nível da produção e durabilidade das peças de roupa). Semelhantemente a Maxhosa by Laduma e Susana Bettencourt, também a marca Nanna van Blaaderen, valoriza e empreende a manufatura nas suas criações.

DANIELLE ROMERIL

Danielle Romeril é uma marca contemporânea e vibrante de roupa feminina que conjuga uma tipologia de estética dinâmica com o trabalho manual/artesanal.

A marca é apoiada pelo British Fashion Council e pela marca Topshop, tendo também sido premiada com o apoio da Newgen. Na verdade, foi através deste último apoio que a marca conseguiu realmente dar os seus “primeiros passos”. A Newgen oferece apoio, não só a nível financeiro, mas também a nível de negócio, *mentoring* e divulgação das coleções.

A designer foi também premiada com o “Irish Tatler Woman of The Year for Fashion 2015” e nomeada como “Breakthrough Womenswear Designer of the Year by WGSN”. Já a marca foi nomeada para as finais do British Lles do prémio Woolmark 2016/2017.

As peças de roupa são desenhadas e produzidas em Londres. A empresa trabalha ainda com fábricas no Japão, Itália, Irlanda e Reino Unido para conceber os melhores tecidos.

O que vende?

Danielle aborda a moda de uma forma inovadora e atual para o design contemporâneo. A marca cria produtos suscetíveis de durarem uma vida, apoiando-se na premissa “*Buy less but buy better*” e, portanto, investindo em menos coleções (duas por ano), mas apresentando maior qualidade, comparativamente às atuais marcas de *fast fashion*.

Como vende?

A marca vende através da sua loja online, presente no seu *website* (www.danielleromeril.com) e de lojas físicas como: Uffizi (Nova Jérсия); H. Lorenzo (Califórnia); Alter Concept Store (China); Dressing For Fun (China); I.T (Hong Kong); Rare Market (Coreia do Sul); Tom Greyhound (Coreia do Sul); Samui (Irlanda); Só Collective (Irlanda); Boule de Neige (Itália); Matches Notting Hill (Reino Unido).



Figura 3 - Coleção Primavera-Verão 2016 da Danielle Romeril

Fonte: www.danielleromeril.com

DADOS DE PERFORMANCE

Zona geográfica onde atua: A empresa está sediada em Londres e vende para a América do Norte (Nova Jérсия e Califórnia), Ásia (China, Hong Kong e Coreia do Sul) e Europa (Irlanda, Itália e Reino Unido).

Posição que ocupa no mercado: Danielle Romeril é considerada uma marca emergente de roupa para o público feminino, com uma estética vibrante e jovem.

Notoriedade em relação ao cliente: A marca é vista pelos clientes como inovadora e “fresca”.

DADOS DE ESTRATÉGIA

Segmentos de produtos que vende: A marca vende desde acessórios a casacos, vestidos, saias, calças e tops, sendo todos estes artigos para o público feminino.

Estratégia de preço: São praticados preços que podem ir desde os 100€ (como é o caso dos lenços) a 850€ (no caso de um casaco).

Estratégia comercial: Danielle Romeril pretende continuar a sua expansão por outros países, atingir outros mercados. Para além disso, a marca vai continuar a criar apenas duas coleções por cada ano, contrariando a tendência das atuais marcas.

Canais de distribuição utilizados: Os canais de distribuição da marca são, como já referido anteriormente, as 11 lojas (distribuídas por vários países) e a loja online presente no próprio *website*.

Meios e suportes de comunicação utilizados: A marca é amplamente divulgada através do seu *website*, redes sociais (nomeadamente Instagram e Facebook) e publicações em revistas como a Vogue, Elle, Tatler, Grazia e Marie Claire. À semelhança de Susana Bettencourt, a marca também participa em instalações/exposições de moda, como por exemplo no Designer Showrooms da London Fashion Week, onde cerca de 150 designers emergentes têm a oportunidade de expor as suas coleções.

Vantagens: A marca é amplamente destacada pela sua criatividade e por ter ganho a parceria com a Newgen (por cinco estações consecutivas) e com a Topshop. Esta parceria, para além de ter emancipado a marca, ajudou a criar um *buzz* em torno da mesma, nomeadamente através do forte discurso dos *media*.

Reputação da marca/empresa: A marca está ainda em fase de crescimento, no entanto, é já vista como uma marca inovadora.

Política de fixação de preços e descontos: A marca pratica alguns descontos que variam, essencialmente, entre os 30% e os 50%.

MAXHOSA BY LADUMA

Maxhosa by Laduma iniciou-se, em 2010, com o desejo de Laduma Ngxokolo's (o designer e fundador da marca) de explorar soluções para o design de malhas que fossem, simultaneamente, apropriadas para as comunidades Xhosa (África do Sul). O objetivo de Laduma surgiu com a criação uma coleção de malhas inspirada nesta comunidade, que tem o costume de se vestir formalmente, durante um período de seis meses, após a sua “conversão” para a idade adulta. Para o desenvolvimento deste produto, Laduma explorou os padrões já utilizados por esta comunidade, bem como simbolismos e cores. A marca desafia os limites da moda, tendo em conta o seu carácter disruptivo e objetivo em “arrastar” a cultura tradicional (através das técnicas e materiais que utiliza) para o futuro.

Para além da inspiração, toda a conceção é envolvida em técnicas tradicionais de África do Sul e também a lã é proveniente da região. As suas criações são consideradas diferenciadoras, fazendo qualquer pessoa destacar-se no meio da multidão, através dos padrões vibrantes e coloridos que, por sua vez, refletem a história e vitalidade da cultura africana.

Maxhosa by Laduma está, atualmente, sediada na Cidade do Cabo (África do Sul), onde a indústria do design se encontra em forte crescimento.



Figura 4 - Coleção Primavera-Verão 2016 da Maxhosa by Laduma

Fonte: www.maxhosa.co.za

O que vende?

A marca vende peças de vestuário, tanto para um público feminino como para um público masculino, e ainda peças de decoração (como almofadas e tapeçaria).

Como vende?

A marca vende através da sua loja online, presente no seu *website* (www.maxhosa.co.za) e de lojas físicas de multimarcas, na Cidade do Cabo (Merchants on Long), Tóquio (United Arrows) e Joanesburgo (Luminance).

DADOS DE PERFORMANCE

Zona geográfica onde atua: A marca possui um *showroom* em Joanesburgo e vende através das lojas físicas já referidas, em Cape Town, Tóquio e Joanesburgo. Consegue ainda, através da sua loja online, chegar a outros locais, um pouco por todo o mundo.

Posição que ocupa no mercado: A marca é essencialmente conhecida pelo uso de malhas trabalhadas com materiais e inspirações sul africanas, nomeadamente em roupa masculina.

Notoriedade em relação ao cliente: Através das redes sociais (nomeadamente Facebook e Instagram), foi possível perceber que a maioria dos clientes reconhece na marca diferenciação e inovação aliadas ao bom gosto. Apesar dos preços praticados, o cliente considera que investir numa peça de roupa de Maxhosa by Laduma significa investir num produto com qualidade, diferenciador e duradouro.

DADOS DE ESTRATÉGIA

Segmentos de produtos que vende: A marca vende peças de roupa tanto para um público feminino como para um público masculino. Vende ainda alguns acessórios (meias e brincos) e carpetes para decoração.

No setor feminino, podemos encontrar: ponchos; *crewneck sweaters*; vestidos; cardigans; xales; saias. No setor masculino: t-shirts; calções; *crewneck sweaters*; cardigans; casacos; pólos; calças.

Estratégia de preço: São praticados preços que podem ir desde os 15€ (no caso de um par de meias) a 250€ (no caso de um casaco ou de um poncho).

Estratégia comercial: Com um mestrado em *Material Futures* realizado na Central Saint Martins College of Art and Design, o designer pretende focar-se na inovação, estudando soluções para a integração de áreas como a ciência e a tecnologia nos seus produtos.

A marca tem também trabalhado para, no futuro, conseguir ter os seus próprios meios de distribuição, planeando a abertura de uma loja oficial em Londres. O seu propósito consiste em tornar a experiência que a marca proporciona acessível a nível global e transmitir uma nova imagem de África: contemporânea, mas que, simultaneamente, continue a valorizar e respeitar os seus valores culturais.

Canais de distribuição utilizados: Os canais de distribuição da marca são, como já referido anteriormente, as três lojas (distribuídas por diferentes países) e a loja online da própria marca.

Meios e suportes de comunicação utilizados: À semelhança da marca anteriormente analisada, também a Maxhosa by Laduma aposta numa forte comunicação através das redes sociais (nomeadamente Instagram e Facebook). Para além disso, dispõe do seu *website*, que comunica muito através de dois importantes setores: um referente ao “Blog” e outro referente a “Imprensa”. A marca é também frequentemente divulgada em publicações de revistas, tanto nacionais como estrangeiras (como a Vogue e a Elle) e fortemente difundida na plataforma de imagens Tumblr.

Vantagens: A marca distingue-se essencialmente pelo conceito conectado à tradição e à cultura da comunidade sul africana (Xhosa), bem como pela inovação dos materiais oriundos dessa mesma comunidade. Os seus produtos possuem ainda uma identidade forte, identificável através dos seus padrões coloridos e, claro, das malhas.

Reputação da marca/empresa: A marca é essencialmente considerada inovadora, na medida em que identificou um *gap* e criou uma solução disruptiva na indústria da moda - a fusão da cultura, tradição e materiais e técnicas antigas oriundas de uma comunidade sul africana com a modernidade e tecnologia dos tempos atuais - concretizando peças de moda, não só esteticamente apelativas, mas também acessíveis a variadíssimas outras culturas. Em suma, Maxhosa by Laduma conseguiu transformar os costumes das vestes Xhosa numa moda global e desejável por parte do público.

NANNA VAN BLAADEREN

A marca Nanna van Blaaderen é uma marca holandesa de roupa feminina, representativa da fusão do trabalho manual com a inovação. Tem como objetivo primário oferecer conforto e liberdade nos movimentos, dando à cliente a possibilidade de se vestir de uma forma elegante e, simultaneamente, respondendo às necessidades e ao ritmo frenético dos tempos modernos.

A marca simboliza, na generalidade, um tributo à natureza e reflete da melhor forma a sua beleza, através do uso de tecidos naturais e inspiração em formas provenientes da fauna. A aposta da marca insinde em criar peças de roupa que ofereçam uma sensação de segurança à mulher, prevalecendo a força feminina.



Figura 5 - Coleção Nanna Van Blaaderen concebida para a Moda Operandi

Fonte: www.modaoperandi.com

O que vende?

A marca vende peças de vestuário feminino produzidas em lã de merino (uma raça de carneiro) 100% natural. Para além de moda feminina, a marca cria ainda têxteis para a casa.

Como vende?

A marca vende através de uma única loja situada em Amesterdão. Recentemente, a designer criou também uma coleção exclusiva para a retalhista de luxo online Moda Operandi (www.modaoperandi.com).

DADOS DE PERFORMANCE

Zona geográfica onde atua: A marca atua essencialmente em Amesterdão, através da sua loja oficial. Consegue, no entanto, chegar a outros locais, através da plataforma online de multimarcas Moda Operandi, que vende para múltiplos países.

Posição que ocupa no mercado: A marca é conhecida pelo uso de lã de merino 100% natural e pelo seu design inspirado em elementos da natureza.

DADOS DE ESTRATÉGIA

Segmentos de produtos que vende: A marca vende todo o tipo de peças correspondentes ao vestuário feminino e ainda artigos de decoração para casa, como almofadas, colchas e mantas.

Estratégia comercial: Graças à posição conquistada no International Woolmark Prize 2015/2016, a marca tem a oportunidade de apresentar as suas coleções a um crescente grupo de retalhistas que têm como intenção fazer escolhas mais conscientes para o meio ambiente.

A marca idealiza, ainda, no futuro, poder contribuir para um mundo mais sustentável, aproximando o design da necessidade de conservação e respeito pela natureza.

Canais de distribuição utilizados: O produto é vendido através da sua loja física, em Amesterdão, e da plataforma de venda online de marcas de luxo Moda Operandi.

Meios e suportes de comunicação utilizados: A marca é divulgada através das várias publicações (quer nacionais, quer internacionais), nomeadamente a nível online, em que a mesma surge.

Vantagens: Nanna van Blaaderen é apoiada pela Campaign For Wool, que consiste numa coligação inter-industrial e multinacional, que trabalha para o desenvolvimento da lã como um recurso natural para as áreas de moda e interiores.

Reputação da marca/empresa: A reputação da marca deriva, nomeadamente, do excelente design das suas peças, bem como da qualidade que oferece e dos valores sustentáveis que representa. É ainda valorizada por ter trabalhado com a marca de luxo francesa Maison Martin Margiela e por ter ganho o Woolmark Prize.

SÍNTESE DA ANÁLISE EXTERNA

De modo conclusivo, podemos destacar, nas oportunidades para a empresa, a continuidade na recuperação da economia, que tem vindo a revelar um crescimento notável. Paralelamente, assistimos a um forte crescimento das exportações, que se poderá revelar também numa mais-valia para a empresa. Neste paradigma, é ainda notado um investimento na inovação e desenvolvimento do Setor Têxtil e do Vestuário, através de projetos como a industrialização do fio revestido a cortiça e do Cluster Têxtil Tecnologia e Moda.

Por outro lado, a empresa terá de continuar a lidar com o fator relativo à inexistência de uma forte cultura e tradição de moda no país, bem como com a presença do *fast fashion* no setor têxtil e do vestuário. A nível da concorrência, observam-se marcas cujas estratégias comerciais e de comunicação se revelam fortes e que contam com apoios de projetos com considerada notoriedade.

PRINCIPAIS OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA	PRINCIPAIS AMEAÇAS À EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">• Tendência de recuperação da economia portuguesa• Forte crescimento das exportações• Investimento na inovação e no desenvolvimento do setor têxtil e vestuário• Associações nacionais capacitadas para apoiar empresas do setor• Investimento na internacionalização das empresas do setor, bem como no fortalecimento da marca <i>made in Portugal</i>	<ul style="list-style-type: none">• Fraca tradição de moda em Portugal• Forte presença do <i>fast fashion</i> a nível global• Concorrência na oferta de produtos mais atrativos em termos de marketing• Marcas concorrentes apoiadas por iniciativas de renome (como a Newgen e a Woolmark)• Permanência de alguma fragilidade económica e social no país

Quadro 4 - Síntese da Análise Externa da empresa

Fonte: Elaboração própria

4.3 Análise SWOT

O Quadro 5 apresenta a análise SWOT da empresa no seu conjunto.

PRINCIPAIS FORÇAS DA EMPRESA	PRINCIPAIS FRAQUEZAS DA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade do produto• Diferenciação da oferta• <i>O made in Portugal</i>• Design português• Marca com personalidade• Apoios do Portugal Fashion, ANJE e Seletiva Moda• Prémio Openmymed 2017	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação e reputação da marca• Inexistência de uma loja própria (física)• Custo de produção e de material muito elevado• Recursos humanos internos limitados• Reduzida quota de mercado
PRINCIPAIS OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA	PRINCIPAIS AMEAÇAS À EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">• Tendência de recuperação da economia portuguesa• Forte crescimento das exportações• Investimento na inovação e no desenvolvimento do setor têxtil e vestuário• Associações nacionais capacitadas para apoiar empresas do setor• Investimento na internacionalização das empresas do setor, bem como no fortalecimento da marca <i>made in Portugal</i>	<ul style="list-style-type: none">• Fraca tradição de moda em Portugal• Forte presença do <i>fast fashion</i> a nível global• Concorrência na oferta de produtos mais atrativos em termos de marketing• Marcas concorrentes apoiadas por iniciativas de renome (como a Newgen e a Woolmark)• Permanência de alguma fragilidade económica e social no país

Quadro 5 - Análise SWOT da empresa

Fonte: Elaboração própria

5. OBJETIVOS DO PLANO

Nesta fase, importa rever a informação recolhida, as conclusões retiradas e estudar a melhor solução a apresentar à principal problemática da empresa: a comunicação e a reputação da marca. Neste processo, deveremos ter sempre em consideração todos os aspetos internos da empresa, bem como toda a sua envolvente.

A marca Susana Bettencourt carece, efetivamente, de ativação e planeamento na sua comunicação. Existe uma clara ausência de investimento na comunicação da marca, nomeadamente devido à escassez de recursos, tanto humanos como financeiros. Desta forma, teremos de ter em consideração uma solução que se enquadre nas limitações da empresa e no seu estado atual.

Assim, os principais objetivos deste plano são (1) fidelizar os atuais clientes em 50%, (2) reforçar a mensagem e os valores que a marca promove, perante o público-alvo, (3) aumentar a notoriedade da marca no mercado, durante o ano de 2018, (4) persuadir o potencial consumidor a reconhecer o valor do produto, encarando-o como um bom investimento, (5) consolidar a presença da marca no mercado online.

A nível quantitativo, o principal propósito será, sobretudo, aumentar o volume de vendas, numa taxa de crescimento correspondente a 50%, no prazo de um ano. A empresa fatura, anualmente, entre 15 a 16 mil euros. Importa duplicar este valor, uma vez que mais de metade é investido na produção.

6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Tendo os objetivos do plano definidos, importa agora definir uma estratégia que nos permita desenvolver um conjunto de ações a implementar, de forma a alcançar esses mesmos objetivos. Esta estratégia será orientada segundo as diretrizes da segmentação, *targeting*, posicionamento e diferenciação e inovação.

6.1 Segmentação

Demograficamente, a marca Susana Bettencourt vende, sobretudo, para o mercado asiático, africano e latino americano. A nível nacional, a marca tem apresentado vendas muito reduzidas.

A marca aborda um público feminino com idades compreendidas entre os 25 e os 50 anos (geração *Millennial* e geração X), cujo poder de compra pode ser considerado elevado, uma vez que as peças da marca rondam valores, normalmente, acima dos 200€.

Para além do fator rendimento, a marca atua entre mulheres com personalidade considerada forte, cujas preferências se revelam audazes, uma vez que o produto Susana Bettencourt apresenta uma estética irreverente e dissimilar das atuais tendências de moda. É também um público moderno, atual, e que gosta de se distinguir dos demais na sua forma de vestir (exclusividade).

A mulher que compra Susana Bettencourt é informada e interessa-se por questões ambientais e sociais. A problemática atual relativa ao *fast fashion* não passa despercebida entre estas clientes e, por isso, procuram, cada vez mais, opções que não acarretem consequências para o meio ambiente.

Ainda dentro desta faixa etária de mulheres, existe a cliente que rejeita igualmente a atual tendência da efemeridade da moda, mas numa vertente relacionada com a qualidade do produto. Esta cliente privilegia os produtos de *slow fashion*, sendo consciente da sua relação preço-qualidade e, por isso, encarando a sua compra como um bom investimento.

Através das referidas bases de segmentação, foi elaborado um gráfico que pretende esclarecer a utilidade e a mensurabilidade de cada uma (ver Figura 6, na página seguinte).

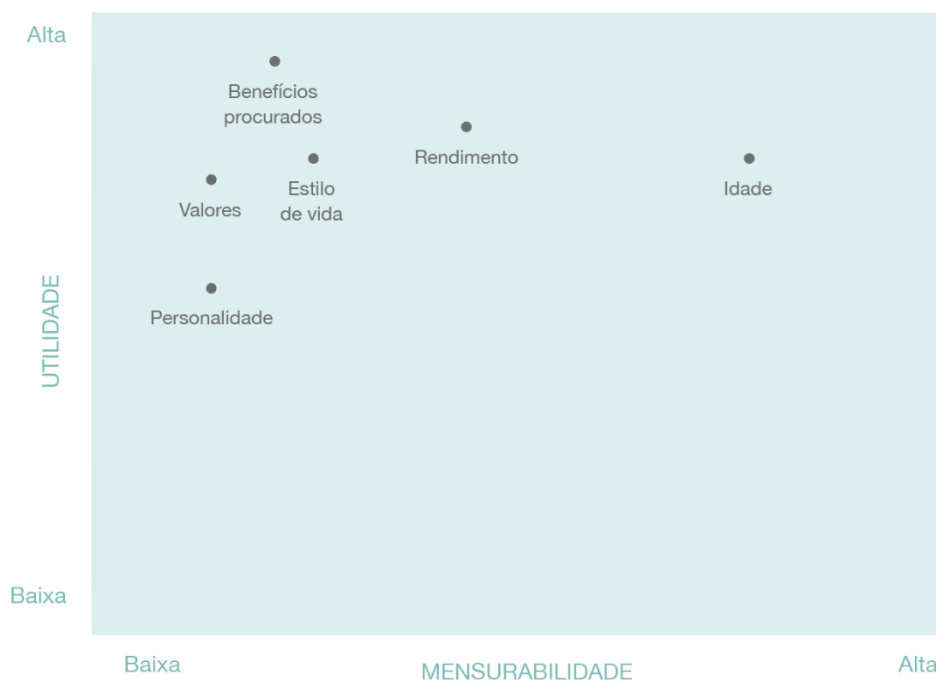


Figura 6 - Avaliação das bases de segmentação, com base na sua utilidade e mensurabilidade

Fonte: Elaboração própria

De acordo com este gráfico, foi possível compreender que a idade e o rendimento são as duas bases de segmentação mais relevantes.

6.2 Targeting

Sendo a idade o fator, simultaneamente, com maior utilidade e mensurabilidade, considerou-se importante conhecer melhor a mulher atual inserida nas duas gerações abordadas pela marca: a geração *Millennial*, que considera o público alvo entre os 25 e os 37 anos; a geração X, referente ao intervalo de idades 38-50.

Geração Millennial

A geração *Millennial*, também conhecida por geração Y ou geração da Internet, é referente à população nascida entre 1980 e 2000 e, portanto, atualmente situada entre os 17 e os 37 anos. Os jovens desta geração correspondem aos filhos da geração X e aos netos dos *baby boomers*.

Segundo uma publicação de Joel Stein (2013) no Jornal Time, esta geração é otimista; mais pragmática (que a geração anterior); vive fantasiada com a vida das celebridades; acredita em Deus, mas não é devota a nenhuma religião; informada, mas pouco ativa; não vive sem os seus *smartphones* e *gadgets*. É uma geração extremamente participativa nas redes sociais, gostando de partilhar a sua opinião e de recorrer também à opinião dos outros, quando se trata, por exemplo, de escolher entre um produto e outro. Contrariamente à geração X (da qual falaremos adiante), os *millennials* não são tão facilmente influenciados pelas mensagens das marcas. Isto acontece devido à saturação de publicidade com que são enfrentados diariamente.

Ainda de acordo com Stein (2013), a tipologia do *millennial* varia de país para país. No entanto, devido à globalização, às redes sociais, à propagação da cultura ocidental e à constante mutação da sociedade, mais facilmente conseguimos assemelhar *millennials* de diferentes países do que indivíduos de uma geração anterior correspondentes a uma mesma nação.

De acordo com um estudo realizado pela Schrodgers (2016), os *millennials* portugueses têm vindo a valorizar, cada vez mais, os fatores ambientais e sociais nos seus investimentos, encontrando-se acima da média europeia.

Correia, Montez e Silva (2016) referem, num artigo da Visão, que 94% dos *millennials* portugueses utilizam o computador, 92% acedem à internet e 33% efetua compras online.

Uma investigação desenvolvida por Inês Freitas (2014), que pretendeu avaliar o comportamento de consumo da geração *Millennial* em Portugal, revelou ainda que os benefícios envolvidos num produto/serviço, a componente estética e sensorial e ainda os

valores representados pela marca constituem-se em fatores de elevada importância para esta geração de consumidores.

Geração X

A geração X corresponde aos indivíduos nascidos entre 1965 e 1979, ou seja, atualmente situados entre os 38 e os 52 anos de idade. Representa uma quantidade menos significativa, comparativamente com a geração *baby boomers* ou com a geração *millennial*, e é caracterizada como a geração do computador pessoal, que viu surgir a internet.

De acordo com a WGSN (2016), a geração X é leal às marcas e interessada no mundo digital, despendendo, em média, entre seis a sete horas diárias nas redes sociais. É, geralmente, bem-sucedida e financeiramente estável. Ainda segundo a mesma fonte, esta geração pode representar um ótimo investimento, na medida em que tem a capacidade de alcançar outras duas gerações: a *Baby Boomer*, relativa aos seus pais; a *Millennial*, referente aos seus filhos.

A Investopedia (s.d) revela ainda que os indivíduos representativos da geração X estão, atualmente, a atingir uma fase madura das suas carreiras e, conseqüentemente, a adquirir a capacidade de conquistar ordenados mais avultados.

Target a abordar

Conclusivamente, a marca deverá investir no seu público que utiliza o meio digital, tanto como suporte nas suas decisões de compra, como para comprar online. Este público está, como foi compreendido anteriormente, entre as gerações já abordadas pela marca.

6.3 Posicionamento desejado

A marca pretende ser reconhecida, pelo seu público-alvo, como uma marca de moda de referência e de excelência no setor das malhas, nomeadamente a nível nacional. Pretende-se que a marca seja identificada pela sua qualidade e por privilegiar métodos de confeção mais tradicionais, contrariando a atual tendência de massificação da moda e, por sua vez, apelando a um futuro mais sustentável.

A marca deverá ainda assumir-se como atual, jovem, “fresca” e atenta à atualidade e aos acontecimentos globais.

6.4 Diferenciação e Inovação

A diferenciação deverá incidir, essencialmente, no prevalecimento da qualidade e excelência do produto da marca, perante o consumidor, tendo em conta os materiais utilizados na sua confeção (como, por exemplo, a presença de caxemira que pode, por vezes, atingir uma percentagem de 100%) e ainda a fusão entre a tecnologia e o artesanato.

A marca deverá enfatizar a sua vertente sustentável e ecológica, emergente de uma necessidade cada vez maior de pensar no futuro do nosso planeta, bem como das gerações futuras.

No conjunto, o grande fator de diferenciação da marca será, sobretudo, a qualidade e excelência do produto extraídas de métodos de confeção mais conscientes e, simultaneamente, imersas numa estética feminina e apelativa.

Com base na fundamentação teórica recolhida inicialmente, foi possível entender que o atual consumidor privilegia as emoções e atratividade sensorial em relação às características funcionais do produto. Desta forma, importará conquistar o cliente através dos valores que a marca representa, criando uma envolvente e estilo de vida em torno da mesma.

A empresa deverá inovar precisamente na forma de apresentar e comunicar os seus produtos, pensando em estratégias que permitam transpor para o cliente a identidade da marca, apelando emocionalmente à necessidade de adquirir vestuário com maior qualidade e durabilidade e que apelem a um futuro mais sustentável, equilibrado e consciente.

7. PLANOS DE AÇÃO OPERACIONAIS

Tendo definidos os objetivos e posicionamento, bem como o público a abordar, importa agora delinear um conjunto de ações que permitam criar uma estratégia única de comunicação da marca e, por sua vez, realocar a posição da empresa no mercado.

7.1 Ações

AÇÃO 1

Nome da ação: Vídeo promocional

Descrição: Pretende-se divulgar um vídeo (desenvolvido por estudantes universitários) no qual seja relatado todo o processo de conceção dos produtos da marca, de modo a que seja compreendido o preço final dos mesmos. Este vídeo deverá apelar ao *slow fashion*, bem como ao papel positivo que esta vertente tem no meio ambiente.

A divulgação deste vídeo deverá ser feita a nível nacional e internacional.

Objetivos: Promover a marca, tendo em conta o seu papel benéfico perante a moda e o meio-ambiente e, deste modo, captar a atenção do consumidor potencial.

Objetivo final: persuadir o potencial consumidor a reconhecer o valor do produto, encarando-o como um bom investimento; reforçar a mensagem e os valores que a marca promove; aumentar a notoriedade da marca.

Medição: A medição será feita com base no número de visualizações do vídeo, bem como no número de novos *likes* alcançados nas redes sociais da marca (Facebook e Instagram).

Meios: Para a criação do vídeo, a empresa deverá recorrer ao auxílio de estudantes universitários, da área dos audiovisuais, disponíveis e interessados.

A divulgação do vídeo deverá ser feita através de: páginas de Facebook e Instagram da marca; *blogs* e páginas das redes sociais de *bloggers* (nacionais e internacionais) que se identifiquem com a marca; páginas de plataformas sociais associadas a causas ambientais (como a Grist, Tree Hugger, ...), ao *slow fashion* (Tartan Brunette, Sustainability in Style, Live Eco, Eco Warrior Princess, Fashion Revolution, entre outros) e ainda ao *slow design* (como a Design Observer).

Custos: Não são previstos quaisquer custos para esta ação.

Responsável: Esta ação deverá ficar a cargo da própria designer, uma vez que o vídeo promocional deverá ir ao encontro da sua própria visão.

Duração: A criação do vídeo não deverá ultrapassar o período de um mês. O lançamento e divulgação do vídeo deverá ocorrer no espaço de uma semana.

AÇÃO 2

Nome da ação: Campanha Roupeiro de Histórias

Descrição: Criação de uma campanha nacional que prevaleça a vertente do *slow fashion*, através da importância de adquirir vestuário com qualidade, bem como de cuidar e estimar o mesmo, pensando nas gerações futuras.

Para a criação desta campanha, a empresa recorrerá a um determinado número de *digital influencers* que se enquadrem na visão da marca e que apelem a um público que vá de encontro ao público-alvo da Susana Bettencourt. Estas influenciadoras digitais terão como propósito contar uma história (*storytelling*) relativa a alguma peça de roupa que tenham herdado de um ente querido, através de um simples vídeo criado pelas mesmas e divulgado nas suas redes sociais. As histórias contadas deverão ser reais, uma vez que se pretende transmitir autenticidade e inverter a atual tendência da ilusão e fantasia criada pelas marcas.

No final de cada vídeo deverá ser feita menção a um *giveaway*, que consistirá no sorteio de uma peça Susana Bettencourt. Para participar, cada pessoa terá de: fazer *like/follow* na página (de Facebook ou Instagram) da *digital influencer* através da qual pretende concorrer, assim como na de Susana Bettencourt; fazer *like* na publicação do vídeo; comentar o vídeo, identificando três amigas.

Prevendo a criação de um “movimento”, através da mensagem partilhada, será associado um *hashtag* a esta campanha. Este *hashtag* permitirá não só aos utilizadores das redes sociais acederem aos restantes vídeos criados, uma vez que estarão interligados por esta “etiqueta”, como possibilitará ainda o acesso a publicações de outros utilizadores que também se sintam motivados a partilhar as suas histórias. O *hashtag* #roupeirodehistórias funcionará, assim, como um *slogan* da campanha e, para além disso, permitirá a continuidade da mensagem transmitida.

A *digital influencer* não será remunerada, tendo em conta as atuais limitações financeiras da empresa, no entanto, ser-lhe-á oferecida uma peça de roupa da marca. É também importante ter consciência dos benefícios que a associação à campanha de uma marca poderá representar para uma *digital influencer*: conquista de novos seguidores; aumento da sua credibilidade perante os visitantes da sua página, uma vez que se associa a uma campanha que apela a questões sociais e ambientais; maior visibilidade da sua página, através da *hashtag* a que a mesma também estará associada, e através do *giveaway*, que possibilitará o acesso de novos visitantes.

Objetivos: Pretende-se transmitir a excelência dos produtos da marca, partindo de uma premissa assente no cuidado e na estima pelas peças de vestuário e, por sua vez, motivando o consumidor a estimar e cuidar de cada peça de roupa, pensando nas gerações futuras.

Objetivo final: criar *brand-awareness* no público-alvo; reforçar a mensagem e os valores que a marca promove.

Medição: Através do número de visitas no *website* da marca e do número de novos seguidores nas páginas do Facebook e Instagram, durante a semana entre a publicação do vídeo e o sorteio do *giveaway*. Poderá ainda recorrer-se à quantificação e interpretação dos comentários gerados em torno da campanha e à possível utilização da *hashtag* criada.

Meios: Para a realização desta ação, a empresa terá de contar com a disponibilidade e interesse de cinco *digital influencers*.

Custos: Os custos inerentes à campanha serão unicamente relativos às peças utilizadas para o *giveaway*, bem como às peças que serão oferecidas a cada uma das *digital influencers*. Desta forma, deverão ser escolhidas peças que não ultrapassem os 50€ de custo para a empresa.

Uma vez que a campanha irá recorrer a cinco *influencers*, sendo que cada uma corresponderá a um *giveaway*, serão necessárias, no total, dez peças. Podemos, desta forma, estimar um *budget* de 500€.

Teremos ainda de contabilizar os gastos envolvidos no envio das peças, que deverá aproximar-se de um valor na ordem dos 40€.

No total, podemos estimar um custo orçamental de 540€.

Responsável: Esta ação deverá ficar a cargo da própria designer e da sua assistente, Teresa Ferreira.

Duração: Uma semana entre a publicação dos cinco vídeos e os sorteios do *giveaway*.

AÇÃO 3

Nome da ação: Criação de um perfil de cliente

Descrição: Pretende-se desenvolver um contacto mais próximo com o cliente, a fim de entender quais as suas preferências e perceber o que o mesmo pretende ver melhorado no produto e/ou serviço. Para isso, propõe-se a criação de um sistema que permita desenvolver um perfil de cliente, através de uma conta de utilizador criada a partir do próprio *website* (loja online).

Através deste “perfil” será possível aceder, por exemplo, ao histórico de compras do cliente e, posteriormente, informá-lo (através de e-mail) da existência de um novo produto, com base nas aquisições anteriores.

Objetivos: Desenvolver um contacto mais próximo com o cliente, indo ao encontro das suas preferências. Objetivo final: fidelização de clientes.

Medição: A medição será feita com base no número de perfis de cliente criados.

Meios: A empresa terá de recorrer ao web designer responsável pelo *website* da marca (Raul Pina Design), para que seja incorporada esta área para criação de um perfil de cliente, no separador ‘Online Store’.

A empresa terá ainda de dispor de recursos humanos internos responsáveis por assegurar o controlo e gestão desta base de dados. Numa primeira fase e tendo em conta o número reduzido de clientes que a empresa dispõe, neste momento, apenas será necessário um funcionário encarregue por esta ação.

Custos: Os custos a considerar serão apenas relativos à criação e incorporação da área para a criação de perfil no *website* da marca. O valor relativo a esta ação encontra-se representado no Quadro 6 (página 71), conjuntamente com outros valores associados a modificações no *website* da marca.

Responsável: Qualquer funcionário interno da empresa.

Duração: Ação contínua.

AÇÃO 4

Nome da ação: Criação de uma *newsletter*

Descrição: Pretende-se criar uma *newsletter* para o envio de conteúdo sobre a empresa, de forma a manter o cliente informado e atento às novidades. Seria interessante, por exemplo, a partilha de conteúdo relativo à origem, composição e processo de fabricação dos produtos ou até mesmo a partilha de publicações de *bloggers* a utilizarem as peças da marca.

Este envio de informação será requerido pelo próprio cliente, através da inserção do seu endereço de e-mail num espaço (a ser criado) no *website*, destinado ao pedido de envio de *newsletter*. Desta forma, o envio de e-mails por correio eletrónico não será conotado como intrusivo, uma vez que foi solicitado pelo próprio cliente.

Objetivos: Manter a marca na memória dos clientes com o envio assíduo de informações acerca da mesma.

Objetivo final: reforçar a mensagem e os valores que a marca promove.

Medição: A medição dos resultados será feita através do número de conteúdos abertos.

Meios: Para a realização desta ação, será necessário, tal como na ação anterior, recorrer ao web designer (Raul Pina Design) responsável pelo *website* da marca, para a incorporação do sistema de *newsletter*. Para além disso, a empresa terá de criar conteúdo apropriado para enviar ao cliente.

Custos: Os custos associados a esta ação são apenas relativos à incorporação do sistema de *newsletter* no *website* da marca. O valor relativo a esta ação encontra-se representado no Quadro 6 (página 71), conjuntamente com outros valores associados a modificações no *website* da marca.

Responsável: Algum elemento interno da empresa com capacidade para criar este tipo de conteúdo.

Duração: O envio da *newsletter* será feito quinzenalmente.

AÇÃO 5

Nome da ação: Oferta de descontos em dias especiais

Descrição: Será importante a marca recompensar os seus clientes, mostrando que se preocupa com os mesmos. Para tal, a marca deverá proporcionar, ao cliente, descontos em dias especiais, como por exemplo, 30% pelo seu dia de aniversário ou 20% no Dia da Mãe. Estes descontos serão apenas válidos em compras feitas através da loja online da marca.

Objetivos: Melhorar a perspetiva perante o cliente, atuando como uma marca que se importa e que está presente, e estimular a compra online no *website* da marca. Objetivo final: fidelização dos clientes.

Medição: A medição será feita através da usufruição dos descontos.

Meios: Como meios a utilizar, a empresa terá de recorrer ao perfil do cliente (criado anteriormente), para aceder a informação acerca do mesmo, bem como ao envio de e-mails que informem o cliente do desconto e modo de utilização do mesmo.

Custos: Os custos relativos a esta ação dependerão apenas do valor a ser descontado nas peças adquiridas, sendo o mesmo difícil de prever. Todavia, trata-se de um valor que será compensado, futuramente, uma vez que motivará o consumidor na aquisição de mais peças da marca.

Responsável: Qualquer funcionário interno da empresa.

Duração: Ação contínua.

AÇÃO 6

Nome da ação: Oferta de convites para os desfiles da marca

Descrição: Mais uma vez, a marca deve demonstrar a sua preocupação para com o cliente. Para além da oferta relativa ao produto, será também importante a oferta de experiências e, por isso, propõe-se o envio de convites para os desfiles da marca (no Portugal Fashion) aos clientes mais assíduos. O envio dos convites será feito por e-mail.

Objetivos: Para além da criação de uma relação mais próxima com o cliente, pretende-se introduzir o mesmo na envolvente da marca, colocando-o em contacto com as novidades mais recentes e, dessa forma, fazendo-o sentir-se especial.

Medição: A medição será feita através do *buzz* gerado por intermédio das redes sociais, bem como do número de vendas geradas, por esses mesmos clientes.

Meios: O único meio necessário para a realização desta ação será o e-mail a ser enviado para os clientes em questão.

Custos: Esta ação não envolverá quaisquer custos para a empresa.

Responsável: Qualquer funcionário interno da empresa.

Duração: Ação contínua, dependente das datas dos desfiles que, por norma, acontecem nos meses de março (coleção Outono-Inverno) e outubro (coleção Primavera-Verão).

AÇÃO 7

Nome da ação: Criação de serviço de personalização

Descrição: Estando perante um público que gosta de se diferenciar na sua forma de vestir, importa evidenciar a capacidade que a marca tem de fazer os seus clientes sentirem-se únicos e especiais. Para isso, pensou-se na criação de um serviço de personalização, no qual seja possível a cliente inserir o seu nome, iniciais ou mesmo uma outra palavra com a qual se identifique, na peça que pretende adquirir.

A título de exemplo, a Burberry conquistou o coração das suas clientes com a personalização de um dos seus modelos de capas, através da inserção das suas iniciais. Temos ainda a Prada, com os seus serviços de personalização “Made To Order Scarpin” e “Dècolletè”, que permitem ao cliente a escolha de materiais, cores, tamanho do salto e ainda a gravação das suas iniciais na sola do seu modelo de sapato favorito.

Este serviço de personalização deverá ser cobrado. No entanto, de forma a promover esta nova possibilidade da marca e a conquistar novos clientes, este serviço deverá ser gratuito no seu primeiro mês de existência.

Objetivos: *Brand-awareness* no público-alvo; captação de novos clientes.

Medição: A medição dos resultados será feita com base no número de pedidos de personalização realizados.

Meios: Para o desenvolvimento deste serviço de personalização no website da marca, a empresa terá de recorrer ao web designer responsável pelo mesmo (Raul Design Pina).

O lançamento deste novo serviço deverá ser comunicado através do *website* e redes sociais da marca (Facebook e Instagram), *newsletter* enviada aos clientes, Vogue Portugal digital e, ainda, através das redes sociais de *digital influencers*. Neste último, a marca deverá conquistar a atenção de cinco *influencers* estrategicamente selecionadas (a nível nacional e internacional), ou seja, figuras mediáticas na área da moda que se identifiquem com a marca, que atraiam um público idêntico ao da marca (num número considerável) e que detenham um notável nível de *engagement* sobre o mesmo.

Para que a marca consiga a sua recomendação por parte das *influencers* escolhidas, terá, primeiramente, de captar a sua atenção. Deverá, por isso, ser enviada, a cada uma das influenciadoras digitais, uma peça da marca personalizada com o seu nome. A peça deverá ser entregue num *packaging* criativo, que poderá vir acompanhado de um cartão no qual sejam apresentados os valores da marca.

Custos: Parte dos custos associados a esta ação são relativos ao desenvolvimento do serviço de personalização no *website* da marca (este valor encontra-se representado no Quadro 6, na página 71, conjuntamente com outros valores associados a modificações no website da marca) e às peças a serem enviadas a cada uma das *digital influencers*.

Contemplando peças que não ultrapassem os 50€ de custo para a marca e contabilizando, no total, cinco peças (uma por cada *influencer*), podemos estimar um valor de 250€.

Uma vez que deverão ser selecionadas *influencers* de outros países, torna-se difícil prever um valor referente ao envio das peças. De qualquer modo, podemos calcular, com base nos valores praticados pelos CTT, um valor na ordem dos 80€.

Responsável: Esta ação deverá ficar a cargo da própria designer.

Duração: Ação contínua.

AÇÃO 8

Nome da ação: “Search Engine Marketing” através do Google Adwords

Descrição: Esta técnica de marketing permite às marcas aumentarem a sua presença online, através, por exemplo, do motor de busca do Google. Apesar de este tipo de publicidade ser pago, a empresa só terá de pagar por cada clique que for efetivamente

feito no anúncio. A empresa deverá atuar na Rede de Pesquisa, que é composta pelos resultados de busca do Google, bem como de sites parceiros.

Objetivos: Aumentar a visibilidade da marca nos meios digitais; conquistar novos clientes.

Medição: A mensuração dos resultados será feita através do número de cliques feitos no anúncio, bem como do número de peças vendidas durante o mês em que o anúncio estiver online.

Meios: Para a execução desta ação, a empresa terá unicamente de recorrer ao Google Adwords.

Custos: O valor a investir nesta ação terá de ser definido tendo em conta que o retorno financeiro esperado será proporcional ao valor investido. Portanto, quanto maior o valor investido, maior será a visibilidade e, por sua vez, maior a probabilidade de aumentar o número de vendas.

Desta forma, para determinar o orçamento mensal para a execução desta ação, foi definido o valor a alcançar (no período de um mês), correspondente à venda de X produtos, bem como o número de visitas necessárias (por mês) para o alcance desse mesmo valor.

Definindo um objetivo lucrativo de 2500€ mensais (correspondentes à venda de cerca de 50 produtos), esperando ser necessárias cerca de 1000 visitas ao *website* da marca, e definindo um conjunto de palavras-chave (como *womenswear*, *knitwear*, *slowfashion* e *quality*), foi possível compreender, através do alcance potencial diário previsto pelo Google Adwords, que será necessário um orçamento mensal de 900€. Associado a este valor, o Google Adwords prevê um gasto diário de 30€, correspondente ao alcance de 32 cliques (32 cliques = 30€). Uma vez que esta ação será realizada em abril e que este mês possui 30 dias, o valor de 30€ será multiplicado por 30 (dias), obtendo-se um total de 900€.

Importa salientar, mais uma vez, que a empresa só terá de pagar pelos cliques efetivamente realizados.

Responsável: Esta ação deverá ficar a cargo da própria designer.

Duração: Um mês.

AÇÃO 9

Nome da ação: Eventos de lançamento das coleções

Descrição: Apesar de as coleções serem apresentadas nos desfiles da marca no Portugal Fashion, são apresentadas numa época que ainda não corresponde à estação para a qual

as peças foram desenhadas. Desta forma, pretende-se reforçar o lançamento das coleções, numa época próxima do momento em que as mesmas sejam colocadas à venda.

O evento deverá focar-se nomeadamente nos *media* (revistas de moda e *bloggers*) e *digital influencers* e/ou celebridades que se enquadrem nos valores da marca e apelem ao público-alvo pretendido.

Cada evento deverá ser criado de forma apelativa, de forma a atrair os convidados estrategicamente escolhidos, captar a sua atenção e, por sua vez, levar a que os mesmos partilhem a sua experiência através das suas redes sociais e *blogs*, fazendo referência ao produto e à marca.

Uma vez que são lançadas, anualmente, duas coleções, deverão ser realizados dois eventos: um correspondente à coleção Primavera/Verão e outro correspondente à coleção Outono/Inverno.

Objetivos: Pretende-se, sobretudo, criar *buzz* em torno da coleção e da marca e, por sua vez, conquistar notoriedade e novos clientes.

Medição: A mensuração dos resultados será possível através do número de *likes* alcançados nas páginas de Facebook e Instagram da marca, durante e após os eventos.

Meios: Para a realização dos eventos, a empresa deverá contar com a disponibilização de um espaço, *catering* e algum tipo de animação. Uma vez que a empresa não possui recursos financeiros para recorrer a uma agência de eventos, terá de reunir todos os recursos humanos internos de que dispõe, de forma a conseguir planear e gerir toda a logística.

A equipa deverá recorrer, o máximo possível, ao contacto com empresas (relativas, por exemplo, a algum tipo de aperitivo) que estejam a iniciar-se no mercado e que, portanto, pretendam também dar a conhecer a sua marca e o seu produto, tentando negociar valores mais apelativos com as mesmas.

Custos: O orçamento de cada evento deverá ter em conta a realidade financeira da empresa e, portanto, todos os recursos deverão ser rentabilizados ao máximo. Pressupondo reunir cerca de 30 pessoas em cada evento e prevendo um gasto de 20€ por cada uma, é contabilizado um orçamento de 600€ por evento.

Responsável: Os eventos deverão ficar à responsabilidade da designer.

Duração: Cada evento será respetivo a um dia e deverá ocorrer em duas épocas distintas. O evento relativo ao lançamento da coleção Primavera/Verão deverá acontecer no mês de

maio, enquanto que o do lançamento da coleção Outono/Inverno deverá realizar-se no mês de setembro.

AÇÃO 10

Nome da ação: Campanha publicitária online com figura pública

Descrição: De forma a aumentar a notoriedade e acrescentar valor à marca, considera-se que a associação de uma celebridade à mesma poderá impactar mais facilmente e despertar a atenção do público. Assim, pensou-se na criação de uma campanha fotográfica que terá como modelo uma figura com destaque, simultaneamente, na área da moda e no meio digital (portanto, com estatuto de *digital influencer*).

Esta campanha deverá abordar, sobretudo, o público feminino relativo à geração X e, portanto, a escolha da personalidade deverá ter em conta a tipologia de público da mesma.

A campanha deverá ocorrer aquando do lançamento da nova coleção Primavera/Verão 2018, bem como do respetivo evento.

A divulgação deverá ser feita online, através das páginas de Facebook e Instagram da marca e da figura pública. Deverão também ser contactadas as *digital influencers* que integraram a campanha Roupeiro de Histórias, solicitando-lhes a sua colaboração na divulgação, através da partilha nos seus *blogs*. Tendo em conta que será usada a imagem de uma figura reconhecida, depreende-se que a campanha terá facilidade em alcançar alguma viralidade no meio online, podendo vir a ser destacada em revistas de moda e *lifestyle* (como a Vogue ou a Elle).

Objetivos: Promover o *brand-awareness*; conquista de novos clientes.

Medição: Os resultados serão mensurados através do número de *likes* alcançados nas redes sociais da marca, bem como do número de vendas alcançadas após o lançamento da campanha.

Meios: Mais uma vez, tendo em conta a pouca disponibilidade financeira, a empresa deverá recorrer a estudantes da área da fotografia, disponíveis e interessados no projeto.

Custos: Serão oferecidas três peças à figura pública, devendo as mesmas ser à sua escolha. Uma vez que cada peça representa, em média, 50€ de custos para a empresa, prevê-se um orçamento de 150€. Não são previstos quaisquer outros custos para esta ação.

Responsável: Esta ação deverá ficar a cargo da própria designer ou da sua assistente.

Duração: A preparação e criação da campanha não deverá ultrapassar o período de um mês. O lançamento e divulgação da campanha deverá ocorrer no espaço de uma semana.

AÇÃO 11

Nome da ação: Parcerias com *concept stores* (The Feeting Room; 21pr Concept Store; Early Made Cedofeita)

Descrição: A The Feeting Room é uma loja que colabora com marcas, novos designers e artistas plásticos que apresentem um conceito diferente. Tem como propósito dar a conhecer e vender sobretudo marcas portuguesas, entre vestuário, acessórios de moda, calçado, arte e *lifestyle*. A loja possui um espaço em Lisboa, outro no Porto e ainda loja online disponível no seu *website* (www.thefeetingroom.com).

A 21pr Concept Store vende um conjunto de produtos que vão desde vestuário a decoração, apresentando um universo de marcas que apelam à qualidade, desde nacionais a internacionais. Uma vez que está situada no Príncipe Real, em Lisboa, a 21pr Concept Store consegue atingir um público com um poder económico considerável.

Early Made Cedofeita é um espaço, situado no Porto, que vende marcas relativas a moda, *lifestyle* e arte. Todos os produtos são *made in Portugal* e escolhidos pela sua contemporaneidade e exclusividade.

Objetivos: Alcançar novos consumidores e, por sua vez, aumentar o número de vendas.

Medição: A medição dos resultados será feita através do volume de vendas alcançado através destas três novas parcerias.

Custos: Os custos envolvidos estão dependentes dos acordos estabelecidos com cada uma das lojas.

Responsável: Esta ação deverá ficar a cargo da própria designer.

Duração: As três parcerias deverão ser estabelecidas no prazo de um ano, ou seja, no decorrer de 2018.

AÇÃO 12

Nome da ação: Parceria com a Farfetch

Descrição: Tendo em conta o atual crescimento do *e-commerce*, é importante a empresa investir neste tipo de canal de distribuição, devendo recorrer a plataformas digitais de comércio de marcas de moda de designers. Atualmente, a marca está unicamente presente na plataforma Minty Square, no entanto, esta parceria ainda não revelou qualquer tipo de sucesso.

A Farfetch é, atualmente, seguidamente à Net-a-Porter, o maior site de comércio online de moda de luxo, oferecendo às marcas a possibilidade de atingirem um maior número de clientes, a nível global. Apesar de a grande maioria ser internacional, já começaram a surgir algumas marcas portuguesas no portefólio da plataforma, como Andorine e The Ugly Ones.

Objetivos: Impor a posição da marca no universo do comércio digital, de forma a alcançar novos clientes; melhoria da reputação e notoriedade da marca.

Medição: Os resultados serão mensurados com base no número de compras efetuadas através da plataforma, bem como no valor lucrativo alcançado.

Meios: Para integrar a Farfetch, a empresa Susana Bettencourt terá de ter disponíveis recursos humanos que assegurem a comunicação e sincronização com a plataforma, tendo em conta a necessidade de atualização do *stock* de peças.

Custos: De forma a estimar os custos inerentes a esta ação, seria necessário ter acesso ao valor da taxa que a Farfetch detém sobre a presença das marcas na sua plataforma. Procurou-se saber, junto da empresa, qual a quantia (bem como outras informações relevantes e respeitantes à parceria com marcas), no entanto, a mesma não pôde ser partilhada, uma vez que se constitui como informação confidencial.

Relativamente ao valor comissionado pela Farfetch na venda dos artigos, Kansara (2015), num artigo da Business of Fashion, especula uma percentagem de 25%.

Sendo necessário calcular um orçamento previsto para a realização desta ação, foi estipulado um gasto de 700€ mensais.

Responsável: Esta ação deverá ficar a cargo da própria designer.

Duração: Ação contínua.

7.2 Cronograma

As ações foram calendarizadas (Figura 7) contemplando o prazo de um ano, devendo o mesmo iniciar-se a janeiro de 2018 e findar a dezembro do mesmo ano.

No agendamento destas ações, foi necessário ter em consideração a sua ordem cronológica, bem como a priorização da cada uma.

As ações relativas ao vídeo promocional e à campanha Roupeiro de Histórias foram estipuladas para o início do ano, tendo em conta a urgente notoriedade de que a marca carece entre o seu público-alvo. Já as ações referentes à oferta de descontos em dias especiais, à *newsletter* e ao envio de convites para desfiles estão dependentes da criação de um perfil de cliente, daí a necessidade de esta ação surgir primeiramente. A calendarização da oferta de convites para os desfiles do Portugal Fashion teve que ter ainda em consideração as datas em que os mesmos ocorrem (por norma, nos meses de março e outubro). Os eventos do lançamento das coleções, bem como a campanha publicitária com a figura pública foram agendados tendo em conta a época em que a coleção deverá ser colocada à venda. Por fim, a realização das parcerias com as *concept stores* e a Farfetch foi planeada para uma época em que já se deverão verificar alguns resultados na melhoria da notoriedade da empresa.

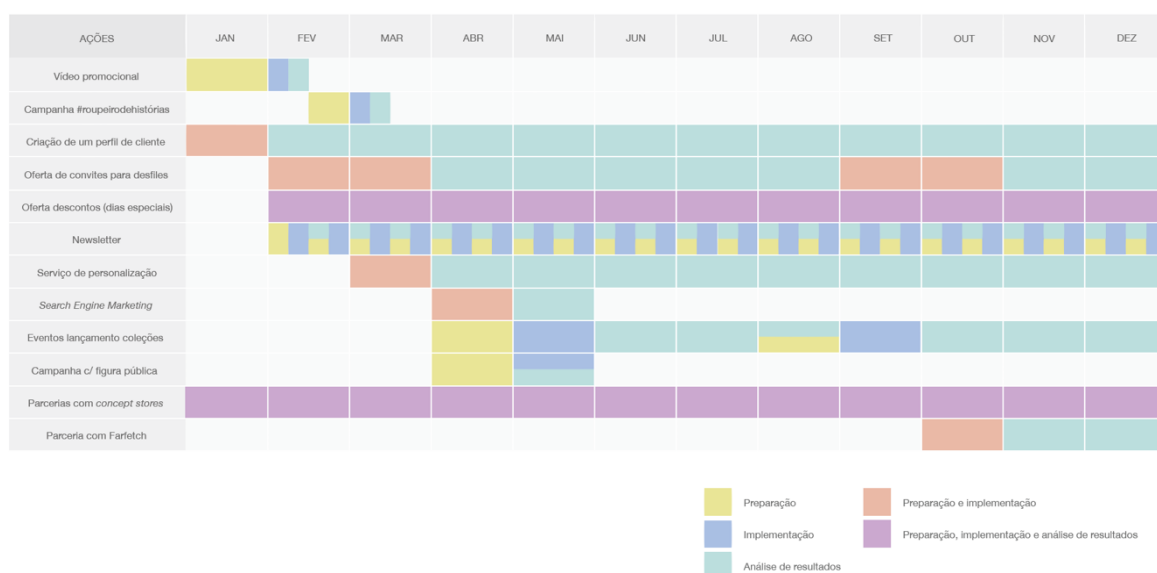


Figura 7 - Calendarização das ações

Fonte: Elaboração própria

7.3 Orçamento

O Quadro 6 apresenta o orçamento previsto para a realização das ações estipuladas. Nesta orçamentação não foi definido qualquer valor para a ação relativa à oferta de descontos (dias especiais), tendo em conta a sua imprevisibilidade.

AÇÕES	VALOR MÉDIO DO INVESTIMENTO
Vídeo promocional	0,00€
Campanha Roupeiro de Histórias	540,00€
Modificações no <i>website</i> : Criação de um perfil de cliente; <i>newsletter</i> ; serviço de personalização	600,00€
Oferta de convites para desfiles	0,00€
Oferta descontos (dias especiais)	0,00€
Serviço de personalização	330,00€
"Search Engine Marketing"	900,00€
Eventos de lançamento das coleções	1 200,00€ (600,00€ por evento)
Campanha publicitária com figura pública	150,00€
Parcerias com <i>concept stores</i>	0,00€
Parceria com Farfetch	2 100,00€ (700,00€ x 3 meses)
TOTAL ESTIMADO	5 820,00€

Quadro 6 - Orçamentação das ações

Fonte: Elaboração própria

8. CONCLUSÃO

Atualmente, a comunicação de uma marca de moda pode ser determinante para o sucesso de uma empresa, nomeadamente em marcas cuja presença não é ainda notada no mercado. Sem o asseguramento de uma boa comunicação, a notoriedade das marcas pode ficar comprometida, uma vez que não é garantida a presença da mesma na memória do público. Tendo ainda em conta a forte presença da indústria do *fast fashion* e concorrência descomedida que as empresas têm hoje de enfrentar, torna-se, de facto, desafiante fazer uma marca sobressair entre tantas outras.

Num panorama nacional, apesar de o setor têxtil e de vestuário apresentar efetivas melhorias a nível económico e de, nos últimos tempos, o país ter investido amplamente neste setor, o mesmo ainda carece de reconhecimento a nível internacional, nomeadamente no que diz respeito às atividades de maior valor acrescentado.

Neste contexto, a empresa Susana Bettencourt, cuja quota de mercado é, efetivamente, mínima e cuja presença no mesmo ainda não é significativa, deverá atuar e investir na comunicação da sua marca, de forma a aumentar o volume de vendas e a expandir a marca globalmente. Desta forma, entendeu-se ser importante criar uma estratégia que permitisse, sobretudo, intensificar a relação com o cliente atual e o *engagement* com potenciais clientes. Esta estratégia teve que ter em conta não só a atual envolvente e limitações da empresa, como também as características do atual consumidor de moda (sobretudo mais exigente, mais crítico e cada vez mais dependente da tecnologia) inseridas na tipologia do público-alvo da marca.

A estratégia criada procurou ainda apelar às emoções, uma vez que, atualmente, o consumidor privilegia a atratividade sensorial e emocional de um produto, em detrimento das suas características funcionais. Considerou-se, desta forma, que a atratividade emocional poderia constituir-se num fator de diferenciação da estratégia de comunicação, criada através da enfatização da faceta ecológica e social da marca, apelando, por sua vez, a um futuro da moda mais sustentável.

Estima-se que, através do plano de ações proposto, a marca consiga alcançar, no prazo de um ano, os objetivos estipulados. Trata-se de um plano que pretende atuar, sobretudo, online e, por isso, os custos previstos para a sua efetivação não se apresentam tão exacerbados para a empresa. No total, será claramente um gasto considerável, contudo, o mesmo será faseado ao longo do ano.

Para a concretização e sucesso deste plano, a empresa terá também de se organizar internamente, de forma a conseguir tirar o máximo partido dos seus recursos e a aumentar o seu enfoque na comunicação da marca.

Futuramente e prevendo-se o sucesso deste plano de ações, associado a um aumento da notoriedade da marca, presume-se que a mesma seja capaz de continuar a investir em parcerias com plataformas online de comércio de moda de luxo. Por sua vez, estas plataformas continuarão a conferir credibilidade à marca e a permitir a conquista de novos clientes, tendo em conta o poderoso alcance que as mesmas possuem no universo digital.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2017). *Portugal – Ficha País 2017 (Março 2017)*. Obtido de: www.portugalglobal.pt
- Araújo, M. (2014). *Marcas de Moda Sustentável: Critérios de Sustentabilidade e Ferramentas de Comunicação*. Universidade do Minho: Escola de Engenharia.
- ATP – Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal. (2015). *ATP – Brochura Comemorativa 50 Anos*. Obtido de:
http://www.atp.pt/fotos/editor2/ATP_Brochura_Comemorativa_50_Anos.pdf
- ATP – Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal. (2016). *A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa*. Obtido de: www.atp.pt
- Banco de Portugal. (2017). *Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019*. Obtido de: www.bportugal.pt
- Caballero, E., Casco, Ana (2006). *Marketing de la Moda*. Pirâmide.
- Caetano et. al. (2011). *Marketing e Comunicação em Moda – Uma Nova Realidade*. Lisboa: Escolar Editora.
- CE – Comissão Europeia. (2017). *Relatório relativo a Portugal 2017*. Obtido de: www.ec.europa.eu
- CMVNF – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (2017). *Famalicão é o coração do Cluster Têxtil de Portugal*. Obtido de: http://www.cmvnfamalicao.pt/_famalicao_e_o_coracao_do_cluster_textil_de_portugal
- Correia, A., Montez, R., Silva, G. (2016). *Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo*. Visão. Obtido de: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo>
- Ferreira, J. (2013). *O Poder das Marcas: A Influência do Brand Equity & Brand Experience na Intenção de Compra – Retail Approach*. Escola Superior do Porto.
- Freitas, I. (2014). *Os Millennials em Portugal: Estudo Exploratório a partir de um Coorte Etário sobre Engagement Consumidor-Marca*. Instituto Politécnico de Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Gonçalves, A., Casaca, J., Rosa, C. (2015). An Empirical Investigation to Understand Sustainable Fashion Purchase Intention. In *Proceedings of the 8th International Conference Senses and Sensibility 2015, Lisbon, Portugal, 4-6 October 2015*. IADE-U.
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2014). *Projeções da população residente 2012-2060*. Obtido de: www.ine.pt
- Investopedia (s.d.). *Generation X (Gen X)*. Investopedia. Obtido de: <http://www.investopedia.com/terms/g/generation-x-genx.asp>
- Jornal T. (2017). *Sedacor e Penedo parceiros no fio revestido a cortiça*. Obtido de: <http://jornal-t.pt/noticia/sedacor-e-penedo-parceiros-no-fio-revestido-a-cortica/>

- Kansara, V. (2015). *Farfetch's Global Platform Play*. Business of Fashion. Obtido de: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/farfetchs-global-platform-play>
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management* (4ª edição). Londres e Filadélfia: Kogan Page.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5ª edição). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient Branding*. Berlim: Springer.
- Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lipovetsky, G. (2009). *O Império do Efêmero – A moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Schwarcz.
- Mazzotti, K., Broega, A. (2012). *Marcas de Moda: Identidade, Imagem, Comunicação e Consumo Emocional*. Universidade do Minho.
- McKinsey & Company (2016). *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula*. Obtido de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula?cid=sustainability-eml-alt-mip-mck-oth-1610>
- Pimenta, J. (2012). *Branding Cultural e Comunicação de Marcas de Moda*. Universidade da Beira Interior, Covilhã e Lisboa.
- Pinto, C. (2017). *Têxteis portugueses a caminho do recorde absoluto*. Visão. Obtido de: <http://visao.sapo.pt/actualidade/economia/2017-01-09-Texteis-portugueses-a-caminho-do-recorde-absoluto>
- Queirós, D. (2014). *Tendências e Novos Modelos de Negócio na Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa* (Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial não editada). Universidade do Minho, Escola de Engenharia.
- Queirós, F. (2015). *A Influência da Comunicação no Consumo Emocional: Setor da Moda em Portugal Portuguesa*. Escola Superior do Porto.
- Robinette, S., Brand, C., Lenz, V. (2003). *Marketing Emocional*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Rodrigues, P. (2012). *Marketing em Contexto de Mudança*. Universidade Lusíada de Lisboa.
- Saraiva, T. (2016). *O Tempo como Fator Decisivo entre Marcas de Fast-Fashion*. Escola Superior do Porto.
- Schroders (2016). *Global Investor Study 2016*. Schroders. Obtido de: <http://www.schroders.com/en/sysglobalassets/digital/insights/pdfs/2016/sgis-2016/sgis-investment-outcomes-full-report.pdf>
- Solomon, M. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective* (3ª edição). England: Pearson Education.

- Stein, J. (2013). *Millennials: The Me Me Me Generation*. Time. Obtido de: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- WGSN (2016). *Millenials are old news; meet The Midults*. WGSN. Obtido de: <https://www.wgsn.com/blogs/millennials-marketing-new-demographic-the-midult/>
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso – Desenho e Métodos* (2ª edição). Porto Alegre: Bookman.

ANEXO

Guiões de entrevistas

Entrevista à fundadora da empresa Susana Bettencourt

- Em 2013, a empresa registou vendas de 17 mil euros, sendo que mais de 95% foram provenientes de clientes estrangeiros (Barcelona, Taiwan, Itália, Chipre). E em relação a 2016? Qual foi o valor de faturação?
- Como é feita a marcação de preços? Qual o custo variável unitário e margem bruta unitária?
- Qual o estado da notoriedade da empresa nos atuais e potenciais clientes? Têm noção de qual o *feedback*?
- A nível de recursos financeiros, quais são os investimentos financeiros que a empresa tem feito? Qual a sua origem?
- É vossa intenção/prevêem ter de recorrer a financiamentos externos? (Se sim) Quais?
- Em relação aos recursos fabris, têm ideia de como é que poderiam ser desenvolvidos ou melhor utilizados?
- Que estruturas de apoio tem a empresa?
- Quantos colaboradores tem, neste momento, a empresa? Quais as suas funções?
- Como é feita e assegurada a distribuição?
- Possuem alguém encarregue pelos conteúdos de design e redes sociais?
- Quem comercializa? A venda é feita apenas pelo vosso *website* e pela loja Scar-ID. Esta informação está correta?

- Trabalham com alguma empresa consultora para o marketing? Ou têm alguém interno responsável por esta componente?
- Qual a vossa estratégia para o futuro?

Entrevista a Teresa Ferreira (assistente da designer Susana Bettencourt)

Fazer uma pequena introdução relativamente ao tema que estou a abordar da empresa e à problemática que estou a encarar neste projeto.

- Concorde que a comunicação e reputação da marca é um dos problemas a trabalhar?
- De que forma entende ser possível fazer melhorias?
- Reconhece mais alguma problemática da empresa, no que diz respeito ao marketing?

Entrevista aos fundadores da loja Scar-Id Store

Fazer uma pequena introdução relativamente ao tema e problemática que estou a abordar.

- Entender qual a aderência dos clientes da loja em relação ao produto da marca Susana Bettencourt.
- Perceber se recebem algum *feedback* sobre a marca e respetivos produtos e, se sim, qual.